

**MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI
MADRASAH ALIYAH NEGERI
(MAN) 1 PESAWARAN**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh
APRIDAYANA
NPM : 1786131003**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2019 M / 1440 H**

**MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI (MAN) 1 PESAWARAN**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**Pembimbing 1 : prof,Dr. Wan Jamaluddin,M.Ag
Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan M.Ag**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI RADEN INTAN LAMPUNG
2019 M / 1440 H**

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Apridayana

N P M : 1786131003

Program Studi : Manajemen Pendidikan Agama Islam

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam



Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 PESAWARAN”** adalah benar-benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 3 Agustus 2019

Yang Menyatakan

Apridayana

ABSTRAK

Dalam penerapan manajemen kepala madrasah harus mampu menumbuhkan kembangkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Manajemen kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Pesawaran sudah berjalan dengan baik, akan tetapi manajemen yang baik ini tidak diikuti dengan etos kerja yang tinggi oleh dewan guru. Guru merupakan salah satu komponen sentral dalam sebuah lembaga pendidikan. Bahkan dapat dikatakan sukses atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh peran guru. Maka etos kerja yang tinggi dari seorang guru sangat diperlukan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu peranan manajemen kepala madrasah sangat mempengaruhi etos kerja guru dalam menentukan keberhasilan anak didik.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Implementasi manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pesawaran. Penelitian ini adalah penelitian *kualitatif* yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau pelaku yang diamati, diarahkan pada latar belakang individu secara utuh (*holistic*) tanpa mengisolasi individu dan organisasi dalam variabel tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala MAN 1 Pesawaran, waka kurikulum, guru dan siswa. Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada tahun 2018. Analisis yang dilakukan adalah *deskriptif analitik/analisis deskriptif*.

Hasil penelitian ini adalah dalam pelaksanaan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan agama islam di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pesawaran sudah dilaksanakan dengan baik diberbagai bidang. Seperti bidang kurikulum, dan program pengajaran dengan baik, ketenagaan kependidikan, kesiswaan, pembiayaan dan finansial, sarana dan prasarana layanan khusus dan bidang hubungan madrasah dan masyarakat, serta penciptaan iklim madrasah yang kondusif. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada MAN 1 Pesawaran Kabupaten Pesawaran adalah :

1. Bagi dewan guru khususnya PAI perlu ditingkatkan dalam pemahaman manajemen kepala dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah aliyah Negeri Pesawaran.
2. pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah tersebut belum mampu untuk meningkatkan etos kerja guru secara optimal. Hal ini disebabkan adanya beberapa faktor penghambat diantaranya: Guru mengajar di beberapa madrasah sehingga kurang konsentrasi terhadap satu madrasah.

PERSETUJUAN

Judul Tesis : MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN PENDIDIKAN
AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH NEGERI
(MAN) 1 PESAWARAN
Nama Mahasiswa : Apridayana
No. Pokok Mahasiswa : 1786131003
Program Studi : Ilmu Tarbiyah
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diajukan dalam ujian tertutup/terbuka pada program
pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Agustus 2019

MENYETUJUI

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Wan Jamalludin, M.Ag.

NIP. 19710321199503 1 001


Dr. Ahmad Fauzan, M.A.

NIP. 197208182006041006


Mengetahui
Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Yetri Hasan, M.Ag.

NIP. 196512151694032001

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul **MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN**
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1
PESAWARAN, ditulis oleh: Apridayana, NPM. 1786131003 telah diujikan dalam
ujian terbuka pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag

Sekretaris : Dr. Ahmad Fauzan, M.Ag

Penguji I : Dr. Jamal Fakhri, M.Ag

Penguji II : Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag

Direktur Program Pascasarjana
IAIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Khalid, M.Ag
NIP. 197108211995031 001

Tanggal Lulus Ujian Terbuka : Tgl. 03 Agustus 2019

MOTTO

Jawaban sebuah keberhasilan adalah terus belajar dan tak kenal putus asa

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

*Artinya: Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa,
dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah
kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya (Q.S. Al-Maidah: 2)*

قبل وسلم عليه الله صلى النبي عن عنهمب الله رضي عمر بن وعن (عليه متفق) رَعِيَّتِهِ :

عن مَسْنُونٍ كُلُّكُمْ وَرَاعِ كُلُّكُمْ

*Artinya: Hadits Ibnu Umar r.a diriwayatkan dari Nabi SAW beliau berkata : Kamu
semua adalah pemimpin dan kamu semua akan bertanggung jawab terhadap apa
yang kamu pimpin. (HR. Bukhari dan Muslim).*

RIWAYAT HIDUP

Apridayana dilahirkan di Pekon susuk pada tanggal 27 Oktober 1982 Anak kedelapan dari Sembilan bersaudara dari pasangan Ayahanda Adam Yazid dan Ibunda Baisah. Pendidikan sekolah dasar ditempuh pada SDN Pekon susuk Kecamatan Kelumbayan Kabupaten Tanggamus tamat pada tahun 1997. Kemudian melanjutkan ke sekolah Menengah Pratama (SMP) keamatan Kelumbayan Kabupaten Tanggamus tamat pada tahun 2000. Kemudian melanjutkan sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN)1 Bandar Lampung tamat pada tahun 2003.

Kemudian pada tahun 2003 meneruskan pendidikan D2 pada Jurusan Guru Kelas Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung di Provinsi Lampung. Dan pada tahun 2010 melanjutkan studi S1 jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung di Provinsi Lampung. pada tahun 2017 melanjutkan pada jenjang strata dua (S2) di PPs UIN Raden Intan Lampung.

Pedoman Transliterasi Arab-Latin

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	T .
ب	B	ظ	Z
ث	T	ع	'
ج	S .	غ	G
ح	J	ف	F
خ	H .	ق	Q
د	Kh	ك	k
ذ	D	ل	l
ر	Z	م	m
ز	R	ن	n
س	Z	و	w
ش	S	ه	h
ص	Sy	ء	`
ض	S .	ي	y
	D .		

Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Huruf dan Tanda
ـَـ	Á
ـِـ	Í
ـُـ	Ú

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Transliterasi Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta 2003.

KATA PENGANTAR

Bismillah hirrohman nirrohim

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat karunia-Nya, sehingga penulis tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini mendiskripsikan “ Manajemen Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri1 Pesawaran”, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Dalam penulisan ini di sadari sepenuhnya akan kekurangan dan keterbatasan ilmu pengetahuan, sehingga tanpa bantuan dari berbagai pihak tentu belum dapat terwujud . oleh karenanya disampaikan dengan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr Idham khalik selaku direktur Prtogram Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung
2. Dr. Jamal Fahri,M.Ag.selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Prof,Dr. Wan Jamalludin,M.Ag selaku Pembimbing I sekaligus sebagai penguji II dalam penulisan tesis ini.
4. Bapak Dr. Jamal Fahri , M.Ag selaku Dosen Penguji I.
5. Semua Dosen yang telah mencurahkan ilmunya kepada penulis demi suksesnya program pascasarjana ini.

6. Bapak Drs. Riswildan selaku kepala MAN 1 Pesawaran yang telah banyak memberi Fasilitas dan data yang sangat bermanfaat dalam penelitian ini.
7. Bapak-bapak dan Ibu tenaga Pengajar, setiap Tata Usaha dan Perpustakaan pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
8. Suamiku tercinta Dharwin yang telah banyak memotivasi dan memberi semangat selama pendidikan sehingga selesainya tesis ini.
9. Anak- anakku Alvita widyadhana dan Aldian Rizky wiratama yang telah memberi doa dan dukungan semangat selama Pendidikan sehingga selesainya tesis ini.
10. Bapak, Ibu,kakak dan adik-adikku yang selalu mendoakan dan memberi dukungan.

Harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan berguna bagi Guru Pendidikan Agama Islam yang mengajar di Madrasah dan di UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 13 Agustus 2019
Penulis,

Apridayana
NPM : 1786131003

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
ABSTRAK	iii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
BAB. 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	12
C. Rumusan Masalah.....	13
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	13
BAB. II LANDASAN TEORI	
A. Konsep Dasar Manajemen Kepala Madrasah	15
1. Pengertian Manajemen Pendidikan.....	15
2. Fungsi-Fungsi	
Manajemen.....	19
3. Kepala Madrasah.....	33
B. Konsep Mutu Pembelajaran.....	36

1. Pengertian mutu.....	36
2. Pengertian pembelajaran	39

BAB. III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	50
B. Waktu dan tempat penelitian	54
C. Sumber Data.....	54
D. Teknik Pengumpulan Data	56
a. Observasi	56
b. Wawancara.....	57
c. Dokumentasi.....	57
E. Teknik Analisis Data.....	58
a. Reduksi data	58
b. Penyajian data	58
c. Verifikasi data.....	58
F. Pemeriksaan dan Keabsahan data.....	59

BAB.IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Sekilas Tentang Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.....	61
B. Temuan Penelitian dan Analisis Manajemen Mutu Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pesawaran.....	65

1. Perencanaan Manajemen Kepala Madrasah dalam mutu pembelajaran di Madrasah Negeri (MAN) Pesawaran.....	65
2. Pelaksanaan Manajemen Kepala Madrasah dalam mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran	67
3. Evaluasi Manajemen Kepala Madrasah dalam mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran.....	69
4. Tujuan.....	72
5. Sasaran dan Tujuan Situasional.....	75
C. Hasil Penelitian Manajemen Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran	78
1. Manajemen bidang kurikulum dan program Pengajaran.....	78
2. Manajemen Tenaga Kependidikan	82
3. Manajemen Kesiswaan	86
4. Manajemen pembiayaan,dan keuangan	87
5. Manajemen Sarana dan Prasarana	90
6. Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat.....	92
D. Faktor-faktor Pendukung dan Pernghambat Pelaksanaan Manajemen Kelapa Madrasah	

dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Pendidikan Agama Islam di Madrasah

Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran 94

a. Faktor pendukung 94

b. Factor Penghambat..... 103

BAB. V PENUTUP

A. Kesimpulan 105

B. Rekomendasi108

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel

1	Perlengkapan pembelajaran guru dan metode mengajar yang digunakan	10
2	Nilai rata-rata ujian madrasah mata pelajaran PAI	11



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sebagai ilmu populer sehingga banyak kajian yang dipokuskan pada manajemen. Awal mulanya manajemen hanya populer dalam dunia perusahaan dan bisnis, namun kemudian tema ini digunakan dalam propesi lainnya, termasuk dunia pendidikan dengan beberapa motivasi dan spesifikasi tertentu lantaran terdapat perbedaan objek.¹

Sementara itu Nanang Fatah menjelaskan bahwa teori manajemen mempunyai peran membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan (satisfaction).² Dengan demikian, manajemen merupakan faktor dominan dalam kemajuan organisasi oleh sebab itu manajemen mendapat perhatian yang semakin serius baik dikalangan pakar maupun praktisi.

Salah satu persoalan yang sedang dihadapi bangsa kita adalah persoalan mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan.

¹ Made pidarta menegaskan bahwa manajemen sekolah sangat berbeda dengan manajemen bisnis dan merupakan kegiatan dari manajemen Negara. Namun Manajemen sekolah tidak persis sama dengan manajemen Negara. Kalau manajemen Negara kesuksesan program baik rutin maupun pembangunan, maka manajemen sekolah menejer kesuksesan perkembangan anak manusia melalui pelayanan-pelayanan pendidikan yang memadai. Dengan demikian, manajemen bisnis maupun manajemen Negara tidak dapat diterapkan begitu saja dalam dunia pendidikan. Ternyata baik dalam dunia bisnis, Negara maupun pendidikan, manajemen memiliki peranan penting untuk mengantarkan kepada kemajuan organisasi. Mujamil Qomar, Strategi baru pengelolaan lembaga Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan Islam (Jakarta : Erlangga, 2007), h. 3.

² Nanang Fatah, *Landasan manajemen Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2001), h. 11

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen madrasah. Namun demikian indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian madrasah terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup signifikan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Berdasarkan masalah diatas, maka berbagai pihak mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan kita? Dan berbagai pengamat dan analisis, ada berbagai faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita mengalami peningkatan secara tidak merata, antara lain.³ :

1. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan educational production function atau input-output analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana dan prasarana perbaikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan (output) secara otomatis akan terjadi.

³ Depdiknas. *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. (Jakarta : Proyek peningkatan Mutu SMU, 2001), h. 3

2. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratis sentralistik*, Sehingga mengikat madrasah sebagai penyelenggaraan pendidikan yang tergantung pada keputusan birokrasi. Kadang-kadang birokrasi itu sangat panjang dan kebijakannya tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Maka akses dari birokrasi panjang dan sentralisasi itu, madrasah menjadi tidak mandiri.
3. Minimnya peranan masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi orang tua selama ini hanya pendukung dana, tetapi tidak dilibatkan dalam proses pendidikan seperti mengambil keputusan, monitoring, evaluasi dari akuntabilitas, sehingga madrasah tidak memiliki beban dan tanggung jawab hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat/orang tua sebagai *stake holder* yang berkepentingan dengan pendidikan.
4. Krisis manajemen pendidikan, dimana kepala madrasah yang cenderung tidak demokratis, sistem *topdown policy* baik dari kepala madrasah terhadap guru atau birokrasi di atas kepala madrasah terhadap sekolah.⁴

George R. Terry mengidentifikasikan ada empat fungsi manajemen, yaitu Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (organizing), memberi dorongan (actuating), dan pengawasan (controlling).⁵ Kehadiran manajemen pada dasarnya

⁴ *Ibid.* h.4

⁵ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (terj. J. Smith, D.F.M), (akarta : Bumi Aksara, 2008) cet. Ke-9, h.15

adalah untuk mencapai suatu tujuan atau misi, walaupun masing-masing misi yang diemban oleh masing-masing organisasi berbeda-beda, tergantung dari filsafat dan situasi organisasi.

Disisi lain, Stonner menyatakan bahwa *manajemen* adalah proses perencanaan, pengorganisaian, kepemimpinan, dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶ Keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi mengharuskan pimpinan organisasi melakukan tindakan, yaitu mengelola sumber daya itu seoptimal mungkin sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan demikian esensi manajemen adalah bagaimana seorang pemimpin mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin, sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mengelola sumber daya inilah sebenarnya yang menjadi tugas seorang manejer.

Studi keberhasilan madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana madrasah. Oleh sebab itu dikatakan pula bahwa ‘keberhasilan madrasah adalah madrasah yang memiliki pemimpin yang berhasil (*effective leaders*) dan pemimpin madrasah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, Pemimpin madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka, dan yang menentukan suasana untuk madrasah mereka.

⁶ Sementara itu Sondang Siagian mendefinisikan bahwa *manajemen* adalah kemampuan atau ketrampilan seseorang memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Disisi lain Richard M. Hodgetts dan Steven Ultman menjelaskan bahwa *manajemen* adalah suatu proses untuk menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Lihat Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Ardadizya Jaya, 2000), h. 5

Konsep mutu dalam dunia pendidikan bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang mampu menawarkan mutu tinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya.⁷ Adalah masuk akal jika dikatakan bahwa sekolah yang bermutu kira-kira sama dengan sekolah yang baik.⁸ Sekolah dapat dikatakan bermutu jika proses pendidikan yang diterapkan juga bermutu.

Program pendidikan yang bermutu harus memiliki ciri khusus, diantaranya harus mempertimbangkan kondisi setempat. Dalam konteks pendidikan, tujuan utama adalah mendidik dan mengajar siswa. Oleh sebab itu, kriteria keberhasilan proses pendidikan tidak diukur dari sejauh mana siswa menguasai materi pelajaran saja. Akan tetapi diukur dari sejauh mana siswa telah melakukan proses pendidikan itu sendiri. Dengan demikian seorang guru tidak hanya sebagai sumber belajar akan tetapi guru berperan sebagai pembimbing dan memfasilitasi supaya siswa mau dan mampu untuk belajar.⁹

Pembelajaran pada dasarnya adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis dan sistemik. Karena dalam proses pendidikan terdapat tahapan-tahapan, perencanaan dan pengorganisasian. Artinya setiap kegiatan pendidikan dilaksanakan secara sadar, teratur, bertahap, *terencana*, terprogram dengan baik bukan asal-asalan.

⁷ *Ibid.* h. 8

⁸ Jaap Scheerens, *Peningkatan Mutu Sekolah*, (ter. Abas Aljauhari), (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2003), h.5

⁹ Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : Kencana, 2008), Cet. Ke-3, h.79

Hal ini harus dilakukan oleh pendidik dalam setiap proses pendidikan, karena pada akhirnya semua kegiatan pendidikan diarahkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan tujuan itu sendiri tidak akan dapat dicapai dengan baik dan maksimal tanpa kegiatan yang sistemik dan sistematis.

Pembelajaran ialah membelajarkan siswa menggunakan azas pendidikan maupun teori belajar dan merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan. Pembelajaran merupakan proses komunikasi dua arah, mengajar dilakukan oleh pihak guru sebagai pendidik, sedangkan belajar dilakukan oleh peserta didik atau murid.¹⁰

Pendidikan Agama Islam sebagai mata pelajaran di Madrasah Aliyah terdiri dari empat mata pelajaran yaitu Aqidah –Akhlak, Alqur'an hadits, Fiqh, dan sejarah Kebudayaan Islam (SKI), mempunyai peranan yang sangat strategis dan signifikan dalam pembentukan moral, akhlak dan etika peserta didik yang sekarang ini sedang berada pada titik terendah dalam perkembangan masyarakat.

Mutu pendidikan merupakan konsekuensi langsung dari suatu perubahan dan perkembangan dari berbagai aspek kehidupan. Tuntutan terhadap mutu pendidikan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, serta mampu bersaing secara terbuka penyempurnaan kinerja pendidikan menjadi hal pokok dalam dunia pendidikan. Pendidikan merupakan wadah mentransfer ilmu dari seorang guru kepada siswa/siswi di sekolah dimanapun ia mengajar.

¹⁰ Syaiful Sagala, *Konsep dan makna Pembelajaran*, (Bandung : Alfabeta, 2005), h.61

Melihat peran yang begitu besar dari para guru maka diperlukan kualifikasi yang memadai dalam menjalankan semua itu sehingga dengan demikian guru-guru tersebut mempunyai kualitas profesional kearah itu, oleh sebab itu guru yang profesional harus memiliki kompetensi yang mendukung pembelajaran yang akan dipimpinnnya, adapun kompetensi yang akan dikembangkan oleh setiap guru yang profesional adalah:

1. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar.
2. Kompetensi profesional, guru adalah seorang yang profesional dibidangnya, mampu memotipasi dalam pembelajaran yang aktif, efektif dan efesien.
3. Kompetensi kepribadian, sekurang-kurangnya mencakup, aktif dan bijaksana, berwibawa dan berakhlak mulia.
4. Kompetensi sosial, kemampuan guru sebagai bagian masyarakat sekurang-kurangnya bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua wali peserta didik dan masyarakat sekitarnya.¹¹

Guru memiliki tanggung jawab besar dalam peningkatan kualitas proses pembelajaran yang berdampak pada peningkatan kualitas hasil belajar. Perencanaan pendidikan adalah penerapan yang rasional, analisis, sistimatis, diusahakan berjalan dengan mulus, dalam rangka proses pembangunan pendidikan dengan tujuan agar

¹¹ Ibid, h. 279

pendidikan itu berhasil guna dan berdaya guna sesuai dengan kebutuhan pelajar dan masyarakat. Pembelajaran dan kurikulum tidak dapat dipisahkan karena antara satu dan yang lainnya saling berkaitan dalam konsep yang sudah dirancang sedemikian rupa. Tanpa kurikulum pembelajaran tidak akan bisa berlangsung sesuai dengan apa yang diinginkan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Salah satu komponen penting dalam pendidikan adalah kurikulum, karena kurikulum merupakan komponen pendidikan yang dijadikan acuan oleh setiap satuan pendidikan, baik bagi pengelola maupun bagi penyelenggara khususnya bagi guru dan kepala sekolah. Dalam pembelajaran diharapkan setiap guru mampu menerapkan metode dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum yang ada. Jika pembelajaran terjadi tidak pada semestinya maka pembelajaran tersebut akan terasa monoton dan terasa tidak bermakna, akibat dari sistem pembelajaran seperti ini prestasi siswa yang hasilnya akan merosot atau menurun. Seorang guru harus mampu dan harus memiliki kemampuan seperti, Merencanakan program belajar, melaksanakan dan memimpin kegiatan belajar dan mengajar, menafsirkan serta memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar mengajar dan informasi lainnya.

Kegagalan pendidikan Agama Islam untuk membuat dan menciptakan peserta didik yang berkarakter atau berkepribadian Islam tidak terlepas dari kelemahan aktor utama dalam proses pembelajaran pendidikan Agama Islam di kelas, yakni kelemahan guru pendidikan agama Islam dalam mengemas dan mendesain serta membawakan materi pelajaran kepada peserta didik. Ditambah lagi disebabkan

ketiadaan penguasaan manajemen modern bagi guru pendidikan agama Islam dalam pelaksanaan proses pembelajaran disekolah.¹²

Berdasarkan hasil studi diatas, menegaskan bahwa betapa penting manajemen atau kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam. Sehingga terhadap madrasah yang berhasil orang akan selalu menunjuk bahwa manajemen kepala madrasah adalah kunci keberhasilan.

Dari pra survey yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pesawaran, penulis menemukan bahwa peran manajemen kepala madrasah sudah berjalan baik, ini terlihat dari adanya transparansi dalam segala bidang manajemen, adanya kerjasama yang baik dengan stakholder yang ada.¹³

Namun disisi lain, penulis menemukan beberapa masalah terkait dengan penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam antara lain :

- a. Kurangnya kreativitas guru dalam mendesain dan mempersiapkan perlengkapan pembelajaran seperti silabus, program tahunan, program semester dan RPP, seperti terlihat pada tabel berikut:¹⁴

¹² Hingga sampai saat ini sulit sekali dikontrol dan dievaluasi keberhasilan dan kegagalannya. Padahal quality control itu seharusnya menjadi pegangan dalam pelaksanaan proses pendidikan agama islam, sejak ditingkat input kemudian diproses sampai pada outputnya. Departemen Agama RI, *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam* (Jakarta : Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2001), h. 1

¹³ Dokumentasi profil MAN Pesawaran , *Wawancara* tanggal 10 Febuarari 2019.

¹⁴ Poniman, (Waka Kurikulum), *Studi Dokumentasi*, (tanggal 10 Nopember 2018)

Tabel I : Perlengkapan pembelajaran guru dan metode mengajar yang digunakan.

No	Nama Guru	Silabus	Program Tahunan	Program semester	RPP	Metode mengajar yang digunakan
1.	Drs. Ibrahim	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ceramah
2.	Jupriyadi, S.Ag	Ada	Ada	Ada	Ada	Ceramah
3.	Dahrul. S.Ag	Ada	Ada	Ada	Ada	Ceramah dan tanya jawab
4.	Drs. Dikro	Ada	Ada	Ada	Ada	Ceramah
5.	Basuki Asamir, S.Ag	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ceramah
6.	Sri Uripah, S.Ag	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ceramah dan tanya jawab
7.	M. Wahyudi, S.Ag	Ada	Ada	Ada	Ada	Ceramah
8.	Nurhayani, S.Ag	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ceramah
9.	Adibah, S.Ag	Ada	Ada	Ada	Ada	Ceramah dan tanya jawab

10.	Bukhori, S.Ag	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ceramah
11.	Iyum Aningrum, S.Ag	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ceramah
12.	Salera, S.Ag	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ceramah dan tanya jawab

b. Masih adanya guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang studinya (salah kamar)

c. Masih rendahnya nilai rata-rat ujian mata pelajaran PAI seperti terlihat pada tabel berikut : ¹⁵

Tabel 2 : Nilai rata –rata ujian Madrasah Mata Pelajara PAI

No	Tahun Pelajaran	Aqidah Akhlak	Fikih	Alqur'an Hadits	S K I
1	2015 / 2016	6,25	6,25	6,30	6,10
2	2016/ 2017	6,50	6,50	6,40	6,80
3	2017 / 2018	6,50	6,55	5,00	7,00

¹⁵ Poniman, (Waka Kurikulum), *Studi Dokumentasi*, (tanggal 10 Febuari2019)

Berdasarkan uraian latar belakang dan hasil pra survey diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Manajemen Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan hasil pra survey di atas, maka masalah yang muncul dapat diidentifikasi bahwa kepala madrasah Aliyah Negeri (MAN)1 Pesawaran sudah menerapkan konsep manajemen dengan baik tetapi mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam masih tergolong rendah. Hal ini ditunjukkan dari beberapa aspek, antara lain:

- 1) Perencanaan kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MAN 1 pesawaran.
- 2) Pelaksanaan kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MAN 1 pesawaran.
- 3) Evaluasi kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MAN 1 pesawaran.

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, banyak faktor yang mempengaruhi pembelajaran pendidikan Agama Islam oleh sebab itu untuk memfokuskan penelitian, maka ruang lingkup penelitian ini adalah : “Pen Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran”.

C. Rumusan Masalah

Bertolak dari uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis akan membatasi masalah yang akan diteliti, Menurut Sujarwo bahwa setiap pelaksanaan penelitian selalu berawal dari adanya masalah. Pada hakekatnya masalah itu sendiri merupakan segala bentuk pertanyaan yang perlu dicari jawabannya.¹⁶ Berangkat dari statemen dan latar belakang masalah serta didukung oleh tiori-tiori yang ada maka rumusan masalah yang muncul dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana perencanaan kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.
2. Bagaimana pelaksanaan kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.
3. Bagaimana evaluasi kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan kepala madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.

¹⁶ Sujarwo, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: Mandar maju Bandung, 2001), h. 1

2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.
3. Untuk mengetahui bagaimana evaluasi kepala Madrasah dalam mengelola mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran.

Kegunaan dari penelitian ini :

1. Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi acuan tentang manajemen mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MAN 1 Pesawaran.
2. Hasil penelitian ini di harapkan sumbangan pemikiran mengenai pengembangan atau peningkatan manajemen mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MAN 1 Pesawaran agar tujuan Pendidikan yang di tetapkan dapat tercapai.
3. Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan konstribusi bagi pihak yang menerapkan manajemen mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MAN 1 Pesawaran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Kepala Madrasah

1. Pengertian Manajemen

Sebelum membicarakan manajemen pendidikan, penulis perlu utarakan sedikit tentang manajemen yang telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen sebagaimana ditulis :

“(1) Hendri Fayol mengemukakan bahwa tugas-tugas pokok pimpinan itu setelah diterjemahkan terdiri dari atas : merencanakan (*to plan*), mengorganisasikan (*to organize*), menggerakkan (*to command*), mengkordinasikan (*to coordinate*), mengendalikan (*to control*). (2) Luther Gulick mengemukakan konsepnya dalam POSDICOR (*Planing, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating*).”¹

Dalam merencanakan pimpinan mempunyai kewajiban untuk membuat program kerja kedepan, sehingga pekerjaan yang akan dikerjakan akan betul-betul sesuai dengan rencana. Begitu juga mengorganisasikan, yaitu menentukan struktur organisasi baik sifatnya dari yang teratas sampai pada yang terbawah.

Tugas-tugas pimpinan itu dirumuskan langkah-langkah pokok organisasi dan manajemen meliputi :

¹ B. Suryo Subroto. *Manajemen Pendidikan Sekolah*. (Jakarta: Rienka Cipta.2004). h.10

“(1) Proses perumusan dan perumusan kembali pokok kebijaksanaan secara umum, (2) Proses pemberian, pembagian, dan penggunaan wewenang, (3) Proses perencanaan, (4) Proses pengorganisasian, (5) Proses penganggaran, (6) Proses kepegawaian, (7) Proses pelaksanaan, (8) Proses pelaporan, dan (9) Proses pengerahan, bimbingan dan pengendalian.”²

Dari proses diatas, semua kegiatan yang akan direncanakan atau dilaksanakan tidak akan terlepas dari proses penganggaran. Hal ini akan menentukan seberapa besar kegiatan yang akan dilakukan begitu juga dalam membicarakan manajemen pendidikan dari sudut proses pencapaian tujuan pendidikan mencakup : perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, penilaian.

“Manajemen merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.”³

Adapun bidang garapan manajemen pendidikan ,mencakup semua aspek dalam penyelenggaraan Pendidikan,mencakup semua aspek dalam penyelenggaraan Pendidikan di sekiolah.

”Bidang garapan manajemen Pendidikan meliputi :

- a. Manajemen kurikulum
- b. Manajemen kesiswaan
- c. Manajemen persinalia
- d. Manajemen sarana Pendidikan

² *Ibid.* h.135

³ Depdikbut. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka. 1995). h.129.

- e. Manajemen tata laksana sekolah
- f. Manajemen keuangan
- g. Pengorganisasian sekolah
- h. Hubungan sekolah dengan masyarakat.”⁴

Nasution memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.⁵

Beberapa pengertian diatas pada dasarnya memiliki titik tolak yang sama, sehingga dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut ;

- a. Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan kearah pencapaian tujuan melalui sebuah proses. Proses disini dimaksudkan untuk menunjukkan fungsi-fungsi aktivitas-aktivitas utama yang dilibatkan oleh manajer. Fungsi-fungsi ini mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).
- b. Manajemen merupakan sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas. Sistem kerja sama atau sistem organisasi merupakan sistem social yang terdiri dari manusia yang berinteraksi satu sama lain dalam aktivitas yang

⁴ Ibid.,h. 31

⁵ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (total Quality Manajgement), Bogor : Ghalia Indonesia, 2004, h. 27

terpolo. Interaksi didasarkan pada peran yang dimiliki masing-masing komponen yang ada dalam sistem organisasi tersebut.

- c. Manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Manajemen mengorganisasi dan mendaya gunakan sumber-sumber fisik dan non fisik secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan sumber-sumber tersebut harus terarah dan bertujuan serta memperhatikan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas.

Pada hakikatnya proses manajemen dilakukan oleh seorang manajer di dalam suatu organisasi dengan aktifitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam pemahaman yang lebih luas, bahwa manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki melalui kerja sama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Organisasi adalah merupakan wadah bagi operasionalisasi manajemen. Unsur-unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen adalah : manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau

market.⁶ Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam persepektif pendidikan, Manajemen yang baik merupakan hal yang penting (esensial) bagi semua sumber daya yang ada untuk dapat difungsikan dan memberikan pengaruh secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Manajemen yang efektif sangat signifikan bagi keberhasilan murid dan pelajar dalam semua jenis dan jenjang lembaga pendidikan. Organisasi merupakan wadah bagi aktivitas dan fungsi manajemen yang dijalankan oleh para manajer atau pimpinan bersama anggotanya. Dalam persepektif ini, organisasi pendidikan khususnya sistem persekolahan merupakan salah satu wadah dari aktivitas manajemen.⁷

2. Fungsi-Fungsi Manajemen.

The Liang Gie menyatakan bahwa fungsi adalah sekumpulan aktivitas yang tergantung pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya atau pelaksanaannya.⁸

Dalam ilmu sosial yang dimaksud dengan fungsi adanya karakteristik tertentu yang membedakan suatu tugas dengan tugas yang lainnya, sehingga fungsi suatu pekerjaan akan memberikan warna tersendiri terhadap persyaratan proses penyediaan

⁶ George R. Terry, Prinsip-prinsip Manajemen, (terj. J. Smith, D.F.M), Jakarta : Bumi Aksara, 2008) , cet. Ke-9, h.. 17

⁷ Dalam Organisasi berlangsung aktivitas manajerial yang mewujudkan usaha bersama dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Karena itu dalam proses manajemen dibuat rencana, ditetapkan pelaksanaan kegiatan, dibagi tugas-tugas, diberikan imbalan, diberikan tanggung jawab dan diawasi serta dievaluasi hasil yang dicapai. Syafaruddin, *Op. cit.*, h. 118.

⁸ The Liang Gie, *Kamus Administrasi*, (Jakarta : 1971), h. 66.

sarana dan prasarana yang dibutuhkan atau diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan tersebut.

Dalam ilmu manajemen, yang dimaksud dengan fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Sondang P. Siagian melihat ada empat faktor yang membedakan setiap manajemen mempunyai konsep tersendiri tentang fungsi :

- a. Kondisi masyarakat serta taraf kemajuannya, dalam suasana mana para sarjana tertentu menulis.
- b. Filsafat hidup yang dianut oleh sarjana yang bersangkutan
- c. Latar belakang pendidikannya
- d. Perkembangan ilmu itu sendiri.

George R. Terry menyatakan empat fungsi manajemen, antara lain :

a. *Planning* (Perencanaan).

Planning adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna

Merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.⁹ Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perencanaan (*planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah kegiatan, target-target, dan hasil-

⁹ George R. Terry, *op.cit.*, h. 17

hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.

Untuk merumuskan rencana yang sesungguhnya, seorang manajer menggunakan asumsi dan unsur-unsur yang bersifat terbatas. Dengan demikian, ia berusaha untuk mengurangi ketidak pastian yang terdapat di dalam masa depan dan sekaligus membentuk landasan untuk suatu perencanaan. Asumsi menunjukkan latar belakang dari perkiraan kejadian yang berpengaruh kepada planning yang diharapkan akan terjadi. Asumsi seperti itu harus dibuat, jika tidak maka planning tidak mungkin tersusun. Selain dari pada itu, keterbatasan atau batas-batas yang memagari usaha-usaha planning membawa pengaruh kepada pekerjaan dari pembuat rencana tersebut. Untuk lebih jelasnya, sumber informasi dasar yang tersedia bagi manajer, falsafah dan terhadap kondisi-kondisi serta batas-batas yang berhubungan dengan usaha manajer dalam membuat perencanaan. Keterbatasan akan membatasi perencanaan didalam areal yang dianggap cocok oleh planner yang bersangkutan.¹⁰

Perencanaan dapat diterapkan pada semua jenis kegiatan dan sesungguhnya terdapat berbagai jenis perencanaan. Beberapa rencana meliputi kegiatan yang sangat luas, sedangkan ada juga yang meliputi kegiatan terbatas saja dan ada juga yang semata-mata meliputi pertimbangan operasional, sedangkan yang lain menitik beratkan pada pola perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam rencana untuk

¹⁰ *Ibid.*, h. 53.

mencapai tujuan. Mondy dan Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkan dalam kenyataan. Ini berarti dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai untuk membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Perencanaan berkaitan dengan tujuan (*means*) dan sasaran yang dilakukan (*ends*). Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya ada tindakan program khusus untuk mencapai tujuan ini, karena manajemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan. Menurut Siagian, suatu proses perencanaan harus dapat menjawab lima pertanyaan pokok, yaitu :

- 1) Apa yang akan dikerjakan dalam satu kurun waktu tertentu ?
- 2) Siapa yang bertanggung jawab untuk melakukan, dan kepada siapa bertanggung jawab ?
- 3) Prosedur, mekanisme dan metode kerja yang bagaimana yang akan diberlakukan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut agar terintegrasi dengan baik?
- 4) Adakah penjadwalan kegiatan yang jelas dan harus ditaati?

- 5) Apa alasan yang benar-benar dapat dipertanggung jawabkan tentang mengapa berbagai kegiatan harus dilaksanakan ?¹¹

Johnson, dkk juga menyatakan walaupun semua fungsi manajemen saling terkait yang dilaksanakan manajer, namun setiap fungsi kegiatan organisasi harus dimulai dari perencanaan hal ini dimaksudkan bahwa perencanaan adalah suatu proses dengan nama sistem menyesuaikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal. Sesungguhnya fungsi perencanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menyajikan suatu sistem keputusan yang terpadu sebagai kerangka dasar bagi kegiatan-kegiatan organisasi.

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan-perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi. Perencanaan dimasa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial, dan lingkungan politik berkembang semakin kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Fungsi utama perencanaan manajemen puncak adalah salah satu rancangan sistem yang mencakup :

¹¹ Menurut Winardi, fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari : 1) sasaran-sasaran, 2) tindakan-tindakan, 3) sumber daya, dan 4) Implementasi. Syafaruddin, *op.cit.* h. 64.

1) Penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi diatas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada pembagian macam tingkatan organisasi.

2) Pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini.¹²

b. Organizing (Pengorganisasian)

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila beberapa ahli manajemen menempatkan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan.

Kegiatan pengorganisasian mencakup :

- 1) Membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kedalam kelompok-kelompok.
- 2) Membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut.
- 3) Menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit-unit organisasi.

Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, sehingga pencaharian dan penugasannya ke dalam unit-unit organisasi dimasukkan sebagai bagian dari unsur organizing. Didalam setiap kejadian, pengorganisasian melahirkan peranan

¹² Perencanaan adalah sebagai “*intelligent cooperation with the inevitable*” (kerjasama cerdas yang tak dapat dielakkan). Perencanaan adalah suatu kegiatan integratif yang berusaha memaksimalkan keefektifan seluruhnya dari suatu organisasi. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Menyeleksi tujuan dan membangun kebijakan, program dan prosedur untuk pencapaian tujuan, kemudian harus jelas hasil apa yang diharapkan dari proses rencana. *Ibid.* h.66

kerja dalam struktur formal dan dirancang untuk memungkinkan manusia bekerja sama secara efektif guna mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian merupakan langkah strategis untuk mewujudkan rencana dan program organisasi. Pengorganisasian adalah suatu proses dimana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen atau kelompo-kelompok yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins, *pengorganisasian* adalah suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas untuk dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dilaksanakan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melaporkan, kepada siapa dan dimana keputusan itu dibuat.¹³

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premeaux yaitu tanggung jawab, wewenang, pendelegasian dan pertanggung jawaban.

1) Tanggung Jawab. Dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggungjawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan.

¹³ Robbins, *Managenent, Concepts Practices*, (New Jersey : Prentice hall, Inc Englewood Cliffs, 1984), h. 17

2) Wewenang. Wewenang adalah hak untuk memutuskan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan suatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi

3) Pendelegasian. Pendelegasian adalah proses pemberian tanggung jawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan. Konsep delegasi adalah salah satu hal penting bagi manajer sebagai kemampuan untuk memperoleh pekerjaan yang dilaksanakan.

4) Pertanggung Jawaban. Tidak ada suatu organisasi yang dapat berhasil jika tidak ada sistem pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas dalam kenyataannya melaksanakannya secara benar.¹⁴

c. *Actuating* (Menggerakkan)

Actuating atau sering disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawasi dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.

Penggerakkan pada dasarnya merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan ruang lingkupnya cukup luas serta berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Penggerakkan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen.

¹⁴ Pertanggung jawaban dapat dikembangkan dengan beberapa cara yaitu : 1) melalui pemeriksaan pribadi/perorangan oleh manajer. 2) bawahan memberikan laporan kepada manajer dan 3) melalui laporan yang diberikan orang lain. Syafaruddin. *Op. Cit.*, h. 72.

Pentingnya pelaksanaan penggerakkan didasarkan pada alasan bahwa, usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital tetapi tak ada output konkrit yang dihasilkan tanpa adanya implementasi aktifitas yang diusahakan dan diorganisasikan dalam suatu tindakan *actuating* atau usaha yang menimbulkan *action*.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Fungsi pengendalian dan pengawasan merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan di samping itu merupakan hal yang penting pula untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Oleh karena itu, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan oleh setiap pelaksana terutama yang memegang jabatan pimpinan. Tanpa pengawasan, pimpinan tidak dapat melihat adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang telah digariskan dan juga tidak akan dapat menyusun rencana kerja yang lebih baik sebagai hasil dari pengalaman yang lalu. Seperti dalam surat Al-Hasyr ayat 18 :

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap hari memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirnya); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Hasyr : 18).¹⁵

¹⁵ Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an, (Jakarta: 1986) h.919.

Ayat ini memberitahukan kepada orang-orang yang beriman untuk memperhatikan apa yang telah dilakukan pada sebelumnya.

Pengendalian mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana atau tidak. Pelaksana kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat dicapai dengan baik. Ada berbagai cara untuk mengadakan perbaikan termasuk merubah rencana bahwa tujuannya, mengatur kembali tugas-tugas atau merubah wewenang tetapi perubahan tersebut dilakukan melalui manusianya.

Semua fungsi itu saling berkaitan satu sama lain, tetapi ada kemungkinan masing-masing fungsi berbeda. Dalam praktek manajemen sangat kompleks, terjadi saling mempengaruhi dan kombinasi antar berbagai elemen. Oleh karena dalam praktek kita dituntut untuk memperhatikan berbagai pertimbangan pada saat menerapkan suatu peraturan yang telah ditetapkan.

Aktivitas manajemen mencakup spectrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi dimasa depan, menciptakan kegiatan organisasi, mendorong terbinannya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan yang direncanakan.

Dalam kegiatan manajemen di kenal juga istilah Fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen itu terdiri dari:

1) Perencanaan (*Planning*)¹⁶

¹⁶ pelaksanaan kegiatan, dibagi tugas-tugas, diberikan imbalan, diberikan tanggung jawab dan diawasi serta dievaluasi hasil yang dicapai. Syafaruddin, *Op. cit.*, h. 118.

Perencanaan adalah proses penerapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Dalam konteks pembelajaran perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan atau metode pengajaran, dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa satu semester yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Proses perencanaan dilaksanakan secara kolaboratif atau kerjasama, artinya dengan mengikutsertakan personel madrasah dalam semua tahap perencanaan.

Menurut Hoyle, bahwa sangat perlu bagi seorang pengajar atau personel lain yang berkepentingan dengan tujuan madrasah dilibatkan dalam perencanaan, karenanya masyarakat madrasah bertanggung jawab atas perencanaan yang telah ditetapkan.

Untuk membangun kerjasama yang baik dan perencanaan yang tepat diperlukan personel yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan agar dapat menentukan dengan tepat apa yang harus dikerjakan.

*“The planning process must move away
from being based solely on the input dimension of plans.
emphasis should be placed on collating output data, on the*

relationship between inputs and outputs and, most importantly, on the actually happening in the classroom. (Godfrey) ”¹⁷

yakni proses perencanaan harus bergerak jauh dari yang hanya didasarkan pada dimensi masukan rencana. Penekanan harus ditempatkan pada menyusun data keluaran, pada hubungan antara pengarah dan terbitan. yang paling penting, pada sebenarnya terjadi di dalam kelas. Perencanaan pembelajaran membawakan peranan penting dalam memandu guru untuk melaksanakan tugas profesionalnya sebagai pendidik dalam melayani kebutuhan belajar para siswa. Perencanaan pengajaran juga dimaksudkan sebagai langkah awal sebelum proses pembelajaran berlangsung. Perencanaan pembelajaran prinsipnya meliputi :

- a) Menetapkan apa yang mau dilakukan oleh guru, kapan dan bagaimana cara melakukannya dalam implementasi pembelajaran.
- b) Membatasi sasaran atas dasar tujuan instruksional khusus dan menetapkan pelaksanaan kerja untuk mencapai hasil yang maksimal melalui proses penentuan target pembelajaran.

¹⁷ . Godfrey Baldacchino and Charles J. Farrugia, *Educational Planning and Management in Small States Concepts and Experiences*, (London: Commonwealth Secretariat Publications, 2002), hlm. 151

- c) Mengembangkan alternatif-alternatif yang sesuai dengan strategi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dapat diimplementasikan dengan baik dan benar dalam program pembelajaran.
- d) Mengumpulkan dan menganalisis informasi yang penting untuk mendukung kegiatan pembelajaran.
- e) Mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran kepada pihak-pihak yang berkepentingan.¹⁸

Mengacu pada implementasi fungsi perencanaan dalam kegiatan pembelajaran tersebut, sehingga sejumlah indikator tentang perencanaan pembelajaran yang mencakup penyusunan kegiatan pembelajaran, penetapan dan pembatasan tujuan pembelajaran, pengembangan strategi pembelajaran, pengumpulan data dan informasi pendukung pembelajaran, dan pengomunikasian rencana-rencana pembelajaran tersebut kepada pihak terkait.

Bentuk perencanaan pembelajaran dimaksud, diukur dengan penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang dinyatakan dengan sejumlah komponen, yaitu tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

¹⁸ Syaiful Sagala. *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 143

2) Pelaksanaan (*actuating*)

Fungsi manajemen pembelajaran lainnya adalah pelaksanaan. Penerapan fungsi pelaksanaan dalam pembelajaran, meliputi:

- a) Menyusun kerangka waktu dan biaya yang diperlukan baik untuk institusi maupun pembelajaran secara rinci dan jelas.
- b) Memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan.
- c) Mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan.
- d) Membimbing, memotivasi, dan melakukan supervise oleh kepala sekolah terhadap guru, membimbing, memotivasi, dan memberi tuntunan atau arahan yang jelas oleh guru terhadap pelayanan belajar kepada peserta didik.

Hubungan siswa dengan guru dalam proses pembelajaran, menempatkan guru pada sisi strategis sebagai manajer pembelajaran dengan mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan proses pembelajaran, seperti adanya tujuan yang ingin dicapai, bahan atau pesan yang menjadi isi interaksi, pelajar yang

aktif mengalami, guru yang melaksanakan, metode untuk mencapai tujuan, situasi yang memungkinkan proses pembelajaran berjalan dengan baik, serta adanya penilaian terhadap hasil belajar.¹⁹

3) Evaluasi (*Evaluating*)

Menurut *Bloom et.al* evaluasi adalah pengumpulan kenyataan secara sistematis untuk menetapkan apakah dalam kenyataannya terjadi perubahan.

Sedangkan menurut *Stuffle beam et. Al* evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.²⁰

Evaluasi adalah pertimbangan menurut suatu perangkat criteria yang disepakati dan dapat dipertanggung jawabkan.²¹

Evaluasi ini merupakan proses untuk memberikan penilaian dalam berbagai kegiatan serta menilai sejauh mana usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Kepala Madrasah

Kepala MAdrasah adalah seseorang yang secara formal memimpin suatu lembaga madrasah. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Kerena ia merupakan pemimpin di lembaganya,

¹⁹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran....*, hlm. 146.

²⁰ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001), hlm. 1-2.

²¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen....*, hlm. 107.

maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapinya tujuan yang telah ditetapkan. Ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang baik.

Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan factor sentral bagi tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Oleh sebab itu dikatakan pula bahwa keberhasilan madrasah adalah yang memiliki pemimpin yang berhasil (effective leaders) dan pemimpin madrasah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka, dan yang menentukan suasana untuk madrasah mereka.

Berdasarkan hasil studi diatas, menegaskan betapa penting kualitas manajemen kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran guna mencapai keberhasilan suatu madrasah. Terhadap seluruh madrasah yang berhasil orang akan selalu menunjukan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kunci keberhasilan.

Penguasaan teori pengetahuan tentang kepemimpinan tentu saja merupakan sumbangan besar bagi para kepala madrasah. Studi histories untuk menganalisis kepemimpinannya seperti pendekatan psikologis, pendekatan situasi, pendekatan perilaku dan pendekatan kontingensi perlu ditanamkan kepada para kepala madrasah, sehingga

mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang dirasakan penting sekali (crusial) demi keberhasilan madrasah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu :

1. Menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
2. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Apabila seorang kepala madrasah ingin berhasil menggerakkan bawahan, seorang kepala madrasah harus :

1. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras
2. Mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri terutama kepada para guru sebagai komponen sentral dalam lembaga pendidikan.
3. Mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar (induce).

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi suatu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Dalam hal ini kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti : distribusi kekuasaan yang menjadi halangan tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk dan problem-problem organisasi lain yang bersifat mendasar. Suatu kenyataan bahwa dalam situasi tertentu, kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting.

B. Konsep Mutu Pembelajaran

1. Pengertian mutu

Menurut juran, mutu adalah kecocokan penggunaan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Sementara itu Crosby, menyatakan bahwa mutu adalah *conformance to requirement* yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan.²²

²² Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2004), cet.Ke-4, h. 1-2

Ada pula yang menyebutkan bahwa mutu adalah suatu nilai atau suatu keadaan.²³

Namun, pada umumnya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut :

- a. Meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. Mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
- c. Merupakan kondisi yang selalu berubah.²⁴

Berdasarkan elemen-elemen tersebut maka mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.²⁵

Program pendidikan yang bermutu harus memiliki ciri khusus, diantaranya harus mempertimbangkan kondisi setempat. Oleh sebab itu, kriteria keberhasilan proses pembelajaran tidak diukur dari sejauh mana siswa telah menguasai materi pelajaran, akan tetapi diukur dari sejauh mana siswa telah melakukan proses belajar. Dengan demikian, guru tidak lagi berperan hanya sebagai sumber belajar, akan tetapi berperan sebagai orang yang membimbing dan memfasilitasi agar siswa mau dan mampu untuk belajar.²⁶

²³ Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya : KArtika, 1997), h. 372

²⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Andi, 2001), cet Ke-1, h 3

²⁵ Goetsch dan Davis dikutip tidak langsung oleh Tjiptono dan Diana. h. 4

²⁶ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran Teori dan Praktek Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta : Kencana 2009). h 79

Mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan.²⁷

2. Hakekat Mutu

Sebelum membahas tentang mutu pendidikan terlebih dahulu akan dibahas tentang umum dan pendidikan. Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.²⁸ Sudarwan Danim mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan.²⁹ Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas.³⁰ Selanjutnya Lahl Sumayang menyatakan quality (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping

²⁷ *Ibid.*, h. 65

²⁸ . Edward Sallis, *Total Quality Management In Education* (alft Bahasa Ahmad Ali Riyadi). (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), h. 33

²⁹ . Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, .2007), h. 33

³⁰ . Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), h. 677

itu quality adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.³¹

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (quality) adalah sebuah filsospfis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Dalam pandangan Zamroni dikatakan bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.³² Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut.

3. Hakekat Pendidikan dan Pembelajaran

Menururt pendapat Ki Hajar Dewantoro dalam Kongres Taman Siswa (1930) mengungkapkan: “Pendidikan. Umumnja berarti daja-upaja untuk memadjukan

³¹. Lalu Sumayang, *Manajemen produksi dan Operasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h. 322

³². Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, (Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007), h. 2

bertumbuhnja budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran (intellect) dan tubuh anak”.³³

Sedangkan Lodge dalam Ismaun menjelaskan pengertian pendidikan sebagai berikut :

“in the narrower sense, education is restricted to that functions, it's background, and it's outlook to the member of the rising generation, In the narrower sense, education becomes, in practice identical with schooling, i.e. formal instruction under controlled conditions”. Dalam arti yang sempit, pendidikan hanya mempunyai fungsi yang terbatas, yaitu memberikan dasar-dasar dan pandangan hidup kepada generasi yang sedang tumbuh, yang dalam prakteknya identik dengan pendidikan formal di sekolah dan dalam situasi dan kondisi serta lingkungan belajar yang serba terkontrol.³⁴ Pendidikan dapat dimaknai sebagai proses mengubah tingkah laku anak didik agar menjadi manusia dewasa yang mampu hidup mandiri dan sebagai anggota masyarakat dalam lingkungan alam sekitar dimana individu itu berada.³⁵

Sementara itu Hamid Darmadi berpendapat Pendidikan mengandung tujuan yang ingin dicapai, yaitu membentuk kemampuan individu mengembangkan dirinya yang kemampuan-kemampuan dirinya berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan

³³. Ki Hajar Dewantoro, *Bagian Pertama: Pendidikan*, (Jogjakarta :faman Siswa, 1962), h. 3

³⁴ 88Ismaun, *Filsqfat Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Universitas Pendidikan, 2007), h. 57

³⁵ . Syaiful Sagala, *Admrnistrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 3

hidupnya sebagai seorang individu.³⁶ Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun, 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1) dikatakan bahwa:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperiukan dirinya, masyarakat bangsa, dan Negara”.³⁷ Selanjutnya, Sihombing (2002) dalam Ety

Rochaety, dkk bahwa pendidikan mengandung pokok-pokok penting sebagai berikut:

a. Pendidikan adalah proses pembelajaran b. Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia c. Pendidikan berusaha mengubah atau mengembangkan kemampuan, sikap, dan perilaku positif. d. Pendidikan merupakan perbuatan atau kegiatan sadar e. Pendidikan berkaitan dengan cara mendidik f. Pendidikan memiliki dampak lingkungan

g. Pendidikan tidak berfokus pada pendidikan formal.³⁸ Berdasarkan hal tersebut di atas, bahwa pendidikan merupakan suatu system yang memiliki kegiatan cukup kompleks, meliputi berbagai komponen yang berkaitan satu dengan yang lain, dengan

³⁶.90 Hamid DannadL, *Dasar Konsep Pendidikan Moral*, (Bandung: Auabeta, 2007), h. 3

³⁷. *Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: CitraUmbara, 2003)

³⁸. Eti Rochaety, dkk, *Sistem Informansi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.7

tujuan untuk membangun masa depan bangsa. Jika menginginkan pendidikan secara teratur, berbagai elemen (komponen) yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikenal terlebih dahulu. Untuk itu diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu sistem yang dapat dilihat secara mikro dan makro. Sedangkan hakekat pembelajaran Menurut Muhtar adalah “Seperangkat kejadian yang mempengaruhi siswa dalam situasi belajar”.³⁹ Jadi yang dimaksud dengan pembelajaran disini ialah suatu kejadian di dalam kelas yang dilaksanakan oleh guru dan siswa sehingga dihasilkan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas.

3. Faktor-Faktor Dominan dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan :

- a. Kepemimpinan Kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.

³⁹. Muhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta : Misaka Galia, 2003), h. 114-94

b. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

c. Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan disekolah.

d. Kurikulum; adanya kurikulum yang ajeg/tetap tetapi dinamis , dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga goals (tujuan) dapat dicapai secara maksimal;

e. Jaringan Kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.

Berdasarkan pendapat diatas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan karyawan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan suasana lingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (teamwork) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (goals) akan tercapai dengan baik.

4. Unsur-Unsur Yang Terlibat Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Di Madrasah

Unsur yang teriibat dalam peningkatan mutu pendidikan dapat lihat dari sudut pandang makro dan mikro pendidikan, seperti yang dijabarkan di bawah ini:

a. Pendekatan Mikro Pendidikan:

Yaitu suatu pendekatan terhadap pendidikan dengan indicator kajiannya dilihat dari hubungan antara elemen peserta didik, pendidik, dan interaksi keduanya dalam usaha pendidikan. Secara lengkap elemen mikro sebagai berikut:

- 1) Kualitas manajemen
- 2) Pemberdayaan satuan pendidikan
- 3) Profesionalisme dan ketenagaan
- 4) Relevansi dan kebutuhan.

Pentingnya mutu dapat dijelaskan dari sudut manajemen operasional, mutu merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan mutu produk dari pesaing.

Mutu juga memiliki banyak dimensi, yaitu :

- a. Karakteristik kinerja opeasional pokok dari produk inti.
- b. Karakteristik tambahan
- c. Keandalan yaitu kecil kemungkinan untuk rusak atau gagal pakai
- d. Sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan
- e. Daya tahan, yaitu berapa lama produk tersebut dapat terus ditingkatkan.

- f. Keterlayanan yang meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan atau penanganan keluhan yang menyenangkan.
- g. Estetika yaitu daya tarik produk.⁴⁰

Disinilah sebenarnya letak mutu pembelajaran. Siswa tidak lagi dianggap sebagai objek belajar yang dapat diatur dan dibatasi oleh kemauan guru, melainkan siswa ditempatkan sebagai subjek yang belajar sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan yang dimilikinya. Dengan demikian materi apa yang seharusnya dipelajari dan bagaimana cara mempelajarinya tidak semata-mata ditentukan oleh keinginan guru, akan tetapi selalu memperhatikan setiap perbedaan siswa.

2. Pengertian pembelajaran

Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 1 pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

Pembelajaran adalah upaya membelajarkan siswa (Uno Hamzah,1998: 46). Pembelajaran merupakan proses yang sangat vital dalam mencerdaskan kehidupan manusia. Tanpa adanya pembelajaran, guru tidak akan dapat mengarahkan para siswa menemukan pengetahuan, mengembangkan sikap positif, dan melatih potensi psikomotoriknya. Dengan kata lain pembelajaran pada hakikatnya merupakan proses komunikasi antara peserta didik dengan pendidik serta antar peserta didik dalam rangka perubahan sikap. Aktifitas belajar sangat terkait dengan proses perencanaan

⁴⁰ *Ibid.*, h. 68

ilmu dan menempatkan orang-orang berpengetahuan pada derajat yang tinggi, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT :

قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.⁴¹ (al Qur'an surat. al-Mujādalah: 11)

Mutu pembelajaran merupakan refleksi dari kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya.

Mutu pembelajaran merupakan salah satu aspek penilaian dari suatu madrasah. Jadi kualitas (mutu) pembelajaran dapat diartikan dengan kualitas ataupun keunggulan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru, ditandai dengan kualitas atau lulusan atau *output* institusi pendidikan atau sekolah.

Dalam keseluruhan proses pendidikan di madrasah, pembelajaran merupakan aktifitas yang paling utama. Ini berarti bahwa keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan banyak bergantung secara efektif. Pemahaman seorang guru terhadap pengertian pembelajaran akan mempengaruhi cara guru itu dalam mengajar.

Manajemen sekolah mempunyai bidang garapan antara lain (1) kurikulum atau pembelajaran; (2) kesiswaan; (3) kepegawaian; (4) sarana dan prasarana; (5)

⁴¹ . Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah...*, hlm. 543

keuangan; (6) hubungan masyarakat; (7) layanan khusus.⁴² Dalam manajemen modern, seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni planning, organizing, dan controlling, maka kepala sekolah harus dapat berperan pula sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah.⁴³ Dalam kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu, sebagai (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor ; (5) leader (pemimpin); (6) motivator; dan (7) inovator.⁴⁴ Kepala sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah, kepala sekolah harus memiliki kompetensi. Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 disyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah yaitu : kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kepala sekolah sebagai seorang manajer juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Kepala sekolah mempunyai peranan yang tinggi untuk mencapai tujuan pendidikan dalam sekolah. Tujuan pendidikan akan dapat dicapai dengan memperhatikan mutu sumber daya,

42 . Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori dan Praktek* (Bandung: Rafika Aditama, 2008), hlm. 21

43 . E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 181

44 . E. Mulyasan, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) cet. Ke-9, hlm. 98-120

mutu pembelajaran, mutu sarana prasarana dan anggaran keuangan. Salah satu yang paling berperan penting yang harus diperhatikan kepala sekolah adalah mutu pembelajaran.

Mutu pembelajaran lebih berfokus pada proses pembelajaran di sekolah dan hasil belajar yang mengikuti kebutuhan dan harapan stake holder pendidikan. Mutu dalam proses kegiatan pembelajaran dapat dikelompokkan dalam mutu input, mutu proses, dan mutu output pembelajaran.⁴⁵ Proses pembelajaran yang bermutu melibatkan input pembelajaran seperti peserta didik (kognitif, afektif, dan psikomotorik), bahan untuk belajar, metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.⁴⁶ Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran dalam menjalankan manajemen untuk meningkatkan mutu pembelajaran dengan lebih mengutamakan dalam aspek mutu proses pembelajaran. Dalam meningkatkan mutu proses, kepala Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran menerapkan multiple intelligent system, hal tersebut diterapkan agar murid dapat menguasai materi pembelajaran dengan mudah. Mengenai input mutu pembelajaran, kepala Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran tidak terlalu memprioritaskan contohnya dalam menerima peserta didik tidak menerima berdasarkan nilai seperti nilai un, akan tetapi hanya memperhatikan dari aspek

⁴⁵ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 53

⁴⁶ Ibid., hlm. 54

kemampuan membaca al quran dan wawancara dengan orang tua dan siswa. Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran Ambarawa dalam menjalankan manajemen untuk meningkatkan mutu pembelajaran dengan lebih mengutamakan dalam aspek mutu pembelajaran dengan cara dalam proses penerimaan peserta didik dengan memperhatikan hasil nilai ujian nasional dari calon peserta didik, peningkatan kemampuan guru, penyediaan fasilitas yang dapat menunjang kelancaran kegiatan pembelajaran.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis metode Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif karena penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang implementasi manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran. Tesis ini disusun berdasarkan studi lapangan (Field research) dengan mengambil lokasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran. Metode yang penulis gunakan dalam pengumpulan data yang berkaitan dengan penelitian ini meliputi; metode dokumentasi, metode observasi, metode wawancara, dan metode interview.

Untuk memperkuat data yang terkumpul melalui metode tersebut dilakukan pula studi literatur dengan cara membaca buku yang memiliki relevansi serta korelasi dengan judul yang penulis lakukan. Kemudian data yang penulis peroleh dideskripsikan dan diadakan analisis kritis sehingga terlihat jelas permasalahannya. Metode yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan komparatif dengan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah metode deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Dipilihnya metode ini sebagai salah satu metode penelitian dikarenakan untuk memperoleh gambaran dilapangan, dan relevansinya dengan proses implementasi manajemen kepala

madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran PAI di MAN 1 Pesawaran , sangat cocok dan compatible. Dalam konsep penelitian deskriptif, peneliti mencoba untuk melihat peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatiannya untuk diilustrasikan sebagaimana adanya.¹

Selanjutnya pendekatan kualitatif adalah menampilkan prosedur penilaian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dalam konteks penelitian ini peneliti menafsirkan dan menjelaskan data-data yang diperoleh dari dokumentasi, observasi, dan wawancara sehingga akar permasalahan menjadi jelas. Menurut Sugiono “dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi social yang memiliki kesamaan dengan situasi social pada kasus yang dipelajari”.

Metode penelitian dipahami sebagai cara bagaimana melakukan penelitian ilmiah yang standar, sistematis, dan logis. Penelitian untuk tesis ini menggunakan kualitatif maksudnya adalah prosedur penelitian social yang diarahkan untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, gambaran dan bukan angka-angka. Oleh karena itu, metode penilaian deskriptif kualitatif ini difokuskan pada permasalahan penelitian yang diterapkan atas dasar fakta dan dilakukan dengan cara pengamatan terlibat dan wawancara mendalam.

¹ Nana Sujana dan Ibrahim, *Penelitian dan penilaian Pendidikan*, (Bandung, Sinar Baru, 1989), h.64

Jenis penelitian deskriptif yang digunakan adalah studi kasus, yang merupakan penelitian ilmiah dan untuk menetapkan sifat suatu situasi permasalahan pada waktu penyelidikan itu dilakukan. Dalam penelitian deskriptif, tidak ada perlakuan yang diberikan atau dikendalikan seperti yang dapat ditemui dalam penelitian experiment. Penelitian deskriptif dimaksud untuk menggambarkan kondisi apa yang ada dalam pada satu situasi, dan biasanya tidak diarahkan untuk merumuskan hipotesis. Metode ini berfikir tanpa prasangka dan tidak bertitik tolak pada teori atau pandangan tertentu, tetapi teori ini dimanfaatkan untuk membantu menghubungkannya dengan data, baik dalam pengumpulan data hingga analisisnya.

Pemilihan pendekatan penelitian kualitatif yang bersifat kasus dilakukan atas dasar spesifikasi subjek penelitian dan untuk dapat informasi yang mendalam dan mencakup tentang sebuah realitas sosial. Semua itu dilakukan agar dapat menjawab ketertarikan terhadap permasalahan yang di kaji. Menurut pakar metodologi, “Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif sebanyak mungkin yang akan dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian.”² Berdasarkan hal itu, secara objektif jenis penelitian deskriptif yang digunakan menurut Sugiono, bahwa;

“Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya experiment) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data yang dilakukan secara purposive dan

² Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung, Tarsito, 1996), h. 9

snowball, tehnik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi”.³

Berdasarkan jenis penelitian survei dan wawancara yang dipakai, maka fokus penelitian yang dijadikan saran adalah implementasi manajemen kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan mutu Pembelajaran pendidikan Agama Islam di MAN Kalianda Kabupaten Lampung Selatan. Mengenai penentuan pendekatan yang dipilih sesuai dengan rencana penelitian lapangan yang akan dilakukan, Menurut seorang pakar penelitian kualitatif; “Penelitian kualitatif berakar pada latar belakang alamiah sebagai kebutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif analisis data secara induktif, mengarahkan secara penelitian pada usaha menemukan teori, lebih mementingkan proses dari pada hasil, memilih seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitian disepakati oleh subjek penelitian”.

Secara konseptual, penelitian deskriptif ini mempelajari masalah-masalah nyata yang terjadi baik mengenai kondisi yang terjadi di madrasah, dalam kehidupan masyarakat, tata cara atau mekanisme kerja, termasuk kegiatan, sikap perilaku keagamaan, pandangan, proses, hubungan sosial dan pengaruh dari satu kebijakan. Setelah permasalahan dirumuskan secara ilmiah, maka berikutnya dijelaskan mengenai lokasi, populasi, informan, tehnik pengumpulan data, dan tehnik analisis data yang digunakan.

³ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung, cv. Alfabeta, 2008), h. 298

B. Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di MAN 1 Pesawaran yang berada ditengah-tengah kota Pekanbaru. Sebuah lembaga pendidikan yang berdiri sejak tahun 1997 dan telah terakreditasi “B”ditahun 2000 dan memiliki lingkungan yang baik untuk belajar, sejuk dan tentram ditambah dengan fasilitas yang lengkap dan memadai tentunya menjadikan daya tarik bagi calon siswa untuk sekolah di MAN 1 Pesawaran tersebut. Namun tidak pada kenyataannya. ini menjadi salah satu sebab peneliti tertarik untuk menelitinya. Adapun waktu penelitian ini yakni selama satussemester kedepan berkisar dari bulan desember 2018 hingga febuari 2019.

C. Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif ini, sampel sumber data dipilih secara purposive dan bersifat snowball sampling. Purposive sampling adalah “teknik pengambilan sampel data tahu tentang apa yang peneliti harapkan”. Sedangkan yang dimaksud snowball sampling adalah “ teknik pengambilan sampel yang awalnya jumlah sedikit , lama kelamaan menjadi besar”. Dasar pertimbangan digunakannya teknik snowball sampling ini adalah “karena dengan teknik penarikan sampel ini dianggap akan lebih reprensif baik ditinjau dari segi pengumpulan data maupun dalam pengembangan data”.

Dengan pengambilan sampel sumber data yang dipilih secara purposive dan bersipat snowball sampling, maka sumber data yang dipilih orang-orang yang dianggap sangat mengetahui permasalahan yang akan diteliti atau juga yang

berwenang dalam masalah tersebut dan jumlahnya tidak dapat digunakan sebagai sumber data.

Sumber data dalam penelitian ini disesuaikan dengan jenis data yang dikumpulkan. Sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Sumber Data Primer, adalah data yang diperoleh dari sumber data pertama melalui prosedur dan teknik pengambilan data berupa observasi dan interview. Dalam penelitian kualitatif, jumlah sumber data atau informan tidak ditentukan sebelumnya, sebab apabila telah diperoleh informasi yang maksimal, maka tujuan menelaah sudah terpenuhi.

Untuk memperoleh data yang jelas dan sesuai dengan masalah penelitian, maka peneliti mendatangi lokasi penelitian dan memperoleh data dari informan yang meliputi : (1) Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Kabupaten Lampung Selatan, (2) Waka kurikulum dan waka kesiswaan, (3) Guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam yang meliputi guru Aqidah-Akhlak, guru fiqih, guru Al-Qur'an Hadits dan guru Sejarah Kebudayaan Islam (4) Siswa.

2. Sumber Data Sekunder, adalah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung, biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip penting. Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah : (1) Buku-buku yang relevan dengan judul penelitian. (2) Dokumen-dokumen resmi secara tertulis tentang kondisi objektif di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Kabupaten Lampung Selatan yang memiliki relevansi dengan fokus masalah penelitian. Sumber data tertulis tersebut

nantinya akan dieksplorasi dengan teknik dokumentasi dan kajian kepustakaan yang terdiri dari buku-buku, majalah ilmiah, arsip dan dokumen pribadi.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ditetapkan setelah orientasi lapangan dimana terdapat permasalahan penelitian. Permasalahan yang berkisar tentang implementasi manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri Kalianda Kabupaten Lampung Selatan. Teknik yang digunakan secara spesifik dalam pengumpulan data meliputi observasi partisipasi, wawancara yang mendalam, dan dokumentasi. Selain teknik pokok tersebut dalam penelitian kualitatif, dapat juga menggunakan tape, kamera, dan alat perekam, mengenai langkah-langkah penelitian diantaranya dilakukan dengan cara yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut dipergunakan untuk memperoleh data dan informasi yang saling menunjang dan melengkapi tentang kepala madrasah, guru dan jajarannya.

1. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah jenis observasi partisipan, karenanya dalam studi ini peneliti bertindak tidak hanya sebagai pengamat, tetapi sekaligus sebagai instrument penelitian dengan tujuan berusaha menstimulus yang diteliti agar

mengetahui realitas masalah yang sebenarnya sehingga data dapat diperoleh secara obyektif dan akurat.⁴

2. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah percakapan langsung yang dilakukan oleh dua pihak dengan satu tujuan yang telah ditetapkan. Metode wawancara identik dengan interview, secara sederhana dapat dimaknai sebagai dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara.⁵ Sebagai informan kunci (key informan) adalah kepala madrasah, waka madrasah, guru-guru mata pelajaran pendidikan Agama Islam dan siswa.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang mengandung arti barang-barang tertulis,⁶ maka metode dokumentasi berarti mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya,⁷ yang terkait dengan penerapan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Kabupaten Lampung Selatan.

⁴ Reason dalam Norman K., *Hand book of Quality Research*, (London : New Delhi, 1994), h.235-337

⁵ S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996) h.135

⁶ Sutrisno Hadi, *Statistik II*, (Yogyakarta : UGM Press, 1986), h. 131

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta : Rieneka Cipta, 1993), h. 202

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, yang meliputi :

a. Reduksi data.

Yaitu suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan tranmasi data mentah yang berasal dari catatan-catatan atau rekaman dilapangan.

b. Penyajian data.

Yaitu penyusunan data informasi sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan.

c. Verifikasi data, yaitu menarik kesimpulan berdasarkan reduksi, interpretasi dan penyajian data yang dilakukan sebelumnya. Kegiatan analisis dan pengumpulan data melalui tiga jalur tersebut berjalan interaktif dan siklus.⁸

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara terus-menerus, bersamaan dengan pengumpulan data dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Dalam penelitian kualitatif aspek proses lebih ditekankan dari pada hanya sekedar hasil. Dalam proses analisis kualitatif terdapat tiga bagian kegiatan utama yang saling berkaitan dan terjadi secara bersamaan yaitu : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Sedangkan analisisnya

⁸ Miles, Humberman, *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan (Jakarta : Universitas Indonesia – Press, 1984), h. 32

menggunakan analisis menggunakan analisis interaktif dari ketiga komponen utama tersebut.

F. Pemeriksaan keabsahan data

Agar hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan maka dikembangkan tata cara untuk mempertanggung jawabkan keabsahan hasil penelitian, karena tidak mungkin melakukan pengecekan terhadap instrument penelitian yang diperankan oleh peneliti itu sendiri, maka yang akan diperiksa adalah keabsahan datanya.

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kreadibilitas, uji kreadibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data tersebut.

Triangulasi dalam pengujian kreadibilitas ada tiga macam, yaitu sebagai berikut:

1. .Triangulasi sumber, untuk menguji kreadibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber.
2. .Triangulasi teknik, untuk menguji kreadibilitas data dilakukan dengan mengecek data pada sumber yang sama tetapi dengan teknik yang berbeda.
3. .Triangulasi waktu, waktu juga sering mempengaruhi kreadibilitas data, untuk itu dalam angka pengujian kreadibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda.

Pada penelitian ini, Penulis menggunakan triangulasi tehnik, yaitu penulis menggunakan tehnik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.



BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Sekilas Tentang Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran adalah lembaga pendidikan Islam Negeri tingkat menengah atas yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran adalah lembaga pendidikan Islam Negeri tingkat menengah atas yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran di dirikan atau di Negerikan oleh Mentri Agama dengan surat keputusan Mentri Agama No. 107 tanggal 17 maret 1997 dengan nomor: 321180118033. Pada awalnya merupakan madrasah swasta yaitu Madrasah Aliyah Kedodong.

Sejak awal berdirinya hingga sekarang, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran ini berada dibawah koordinasi lembaga pendidikan Kementrian Agama, dan telah mengalami lima kali pergantian kepala madrasah.

Kepala Madrasah dari tahun 1997 – 2012 antara lain :

Drs. Baheram Tami,

Drs. M. Yusuf,

Drs. Suandi Muhizal,

Drs. Ahmad Putra M. Pd.I

Drs. Naufal,M.Pd

Drs.Riswildan, M.Pd.I

Demikian sekilas tentang sejarah berdirinya Madrasah Aliyah negeri (MAN) 1 Pesawaran yang disahkan oleh Kementrian Agama.

Secara organisatoris, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran Kabupaten Pesawaran dari tahun 1997 sampai dengan sekarang berstatus sebagai Madrasah Negeri dibawah Lembaga Pendidikan Kementrian Agama yang telah mengikuti Akreditasi dengan status akreditasi B.

Adapun secara geografis Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran ini tergolong strategis, karena tidak jauh dari lokasi Kota Pesawaran, berdekatan dengan, kantor camat, kantor KUPT, Puskesmas Kedodong serta mudah dijangkau dari berbagai Desa yang ada di Kecamatan Kedodong, sehingga sangat prospektif untuk kemajuan madrasah jika dikelola secara professional.

Gambaran tersebut tentunya harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu undang-undang pendidikan dan sejumlah peraturan pemerintahnya, khususnya tujuan pendidikan nasional sesuai jenjang dan jenis madrasahnyanya dan juga sesuai dengan profil madrasah yang bersangkutan. Dengan kata lain, visi madrasah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang dilayani. Tujuan pendidikan nasional sama tetapi profil madrasah khususnya potensi dan kebutuhan masyarakat yang dilayani madrasah tidak selalu sama. Oleh karena itu dimungkinkan madrasah memiliki visi yang tidak sama dengan madrasah lain, asalkan tidak keluar dari koridor nasional yaitu tujuan pendidikan nasional

Visi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran yaitu :

“Menjadi sebuah madrasah kebanggaan masyarakat Kabupaten Lampung Selatan dengan menyiapkan siswa berkualitas, Islami, dan populis”.¹

Visi yang pada umumnya dirumuskan dalam kalimat yang filosofis tersebut, sering kali memiliki aneka tafsir. Setiap orang menafsirkan secara berbeda-beda, sehingga dapat menimbulkan perselisihan dalam implementasinya. Bahkan jika terjadi pergntian Kepala Madrasah yang baru tidak jarang memberi tafsir yang berbeda dengan kepala madrasah sebelumnya. Oleh karena itu diberikan indikator sebagai penjelasan apa yang dimaksud oleh visi tersebut.

b. Misi

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan madrasah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Misi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran adalah :

- 1) Mengoptimalisasikan instrument pembelajaran.
- 2) Intesifikasi partisipasi masyarakat.
- 3) Menciptakan Insan Islami.
- 4) Memberdayakan sarana dan prasaranan

¹ Dokumentasi, *Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatan*, h. 3

5) Mampu berkompetisi.

c. Tujuan

Secara umum tujuan pendidikan Madrasah Aliyah sama dengan tujuan pendidikan Nasional dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20, tahun 2003, yaitu pasal 3 tentang fungsi dan tujuan pendidikan, yaitu :

“Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.²

Namun demikian bertolak atau tidak lepas dari visi dan misi yang sudah dirumuskan selanjutnya madrasah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan apa yang akan dicapai/dihasilkan oleh madrasah yang bersangkutan dan kapan tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan jangka waktu 3 sampai 5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan madrasah menuju visi dan misi yang telah dicanangkan. Jika visi merupakan gambaran madrasah dimasa depan secara utuh (ideal), maka tujuan yang ingin dicapai

² Departemen Pendidikan Nasional, *UU No. 20 Tahun tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Yogyakarta : Media Wacana, 2003), h. 12

dalam waktu 3 tahun mungkin belum se ideal visi atau belum selengkap visi. Dengan kata lain, tujuan merupakan tahapan untuk mencapai visi.

B. Temuan Penelitian dan Analisis Manajemen Mutu Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pesawaran.

1. Perencanaan Manajemen Kepala Madrasah dalam mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran

Dalam menerapkan manajemen mutu pembelajaran, tentunya diawali dengan perencanaan mutu pembelajaran dimana perencanaan menjadi kunci dari semua kegiatan yang akan dilakukan ke masa depan. Perencanaan mutu pembelajaran merupakan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan.

MAN 1 Pesawaran sudah memiliki Akreditasi “B” yang merupakan sertifikat standar mutu yang digunakan di sekolah. Oleh karena itu untuk meningkatkan mutu sekolah khususnya dalam perencanaan pembelajaran perlu dilakukan perbaikan terus-menerus di sekolah. Serta melakukan semua program sekolah sesuai prosedur mutu yang telah ditentukan, terutama dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Setiap komponen sekolah dibekali dengan pemahaman mengenai manajemen mutu pembelajaran yang diperoleh melalui kegiatan sosialisasi seperti workshop dan pelatihan.

Dalam menerapkan manajemen mutu pembelajaran, tentunya diawali dengan perencanaan mutu pembelajaran dimana perencanaan menjadi kunci dari semua kegiatan yang akan dilakukan ke masa depan.

Perencanaan mutu pembelajaran dilakukan di awal tahun ajaran baru di dalam rapat kerja. Dalam rapat kerja tersebut dibahas pembagian kerja, pembagian di kelas berapa untuk mengajar, dan mengenai hal-hal yang sudah, belum, dan akan dilakukan di masa mendatang. Dalam merumuskan perencanaan terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kondisi sekolah dari segala bidang seperti sarana prasarana, sumber daya manusia

Tanggung jawab dalam perencanaan mutu pembelajaran adalah agenda besar dari seluruh unit sekolah baik itu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staff kurikulum dan tenaga pendidik dan kependidikan. Karena semua mempunyai tanggung jawab dan kesuksesan sebuah instansi tidak hanya melibatkan segelintir.

Dalam proses perencanaan di MAN 1 Pesawaran dilakukan dengan adanya rapat kerja, dalam rapat kerja tersebut dibahas pembagian kerja, pembagian di kelas berapa untuk mengajar dan dari kurikulum membuat jadwal pelajaran, kemudian pembagian tugas disesuaikan dengan gurunya. semua pihak sekolah terlibat karena masing-masing punya masalah dan kendala untuk memajukan sekolah pasti ada masalah atau ide.

2. Pelaksanaan Manajemen Kepala Madrasah dalam mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran

Pelaksanaan mutu pembelajaran merupakan operasional dari perencanaan mutu pembelajaran, sehingga tidak lepas dari perencanaan pembelajaran yang sudah dibuat. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan mutu pembelajaran akan sangat tergantung pada bagaimana perencanaan mutu pembelajaran sebagai operasionalisasi dari sebuah kurikulum.

Pelaksanaan mutu merupakan fungsi kedua dari siklus manajemen mutu pembelajaran. Dalam pelaksanaan mutu pembelajaran, dipertimbangkan bagaimana pekerjaan diatur sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya agar saat pelaksanaan dapat berjalan dengan lancar. pelaksanaan dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kemudian kurikulum, dan guru. Dalam pelaksanaan hal yang juga perlu diperhatikan adalah kinerja tinggi setiap warga sekolah baik itu kepala sekolah, guru, dan pegawai dengan demikian pelaksanaan mutu pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Setiap unit sekolah mulai melaksanakan program maupun kegiatan sesuai dengan perencanaan yang dilakukan sebelumnya dan sesuai dengan tugas serta fungsi masing-masing.

Mekanisme atau tahapan pada MAN 1 Pesawaran Jakarta ini adanya rencana program dan kurikulum, penyusunan perangkat pembelajaran kemudian program tahunan, silabus, RPP, KKM, evaluasi. Jadi tahap-tahapnya perencanaan, kemudian pelaksanaannya sesuai dengan tupoksi masing-masing.

Dalam proses pelaksanaan akan ada evaluasi/kontroling untuk mengetahui sejauh mana ketercapaian dari tugas-tugas yang diemban. Dalam siklus pelaksanaan, banyak hal yang menjadi tantangan para pelaksana. Tantangan ini berupa hambatan yang menyebabkan terganggunya siklus pelaksanaan mutu. Hambatan yang umumnya terjadi saat pelaksanaan adalah dari sumber daya manusia yang ada di sekolah. Dalam hal ini, kesadaran, komitmen, dan tanggung jawab terhadap tupoksi masing-masing masih kurang baik. Dalam hambatan tersebut, pihak sekolah memiliki berbagai upaya agar dapat meminimalisir hambatan yang ada, yaitu dengan mengadakan pembinaan dalam forum rapat, mengadakan pelatihan, dan mengikuti workshop baik dari dalam maupun luar sekolah.

3. Evaluasi Manajemen Kepala Madrasah dalam mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran

Evaluasi merupakan suatu proses kemampuan untuk menilai dan mengevaluasi keberhasilan pembelajaran dengan penafsiran yang sistematis terhadap pertumbuhan dan kemajuan siswa ke arah tujuan-tujuan atau nilai-nilai yang telah ditetapkan di

dalam kurikulum. Dalam pembelajaran ada hal-hal yang harus dipersiapkan guru, seperti menyusun RPP, program mingguan, semester, dan tahunan

MAN 1 Pesawaran semua sudah diatur dan di jadwal, baik jadwal pelajaran, persiapan apa saja yang harus dilakukan dan dipersiapkan sebelum menghadapi tahun pelajaran baru untuk jadwal evaluasi yang ditetapkan oleh bagian kurikulum.

Dalam mengukur keberhasilan pembelajaran dengan melakukan evaluasi hasil belajar dengan beberapa cara, seperti diungkapkan beberapa informan, yaitu : ulangan harian, ujian semester, evaluasi dengan melihat nilai harian yang diperoleh siswa.

Setelah sekolah melakukan prosedur evaluasi dalam mengukur kemampuan belajar siswa, diakhir tahun pelajaran, guru dan kepala sekolah melakukan rapat kenaikan kelas yang dilakukan untuk memutuskan siswa naik atau tinggal kelas dengan melakukan pertimbangan-pertimbangan dan kesepakatan bersama. Kendala yang dihadapi dalam evaluasi mutu pembelajaran yaitu kurangnya pemahaman guru-guru terhadap kurikulum 2013.

4. Tujuan

Secara umum tujuan pendidikan Madrasah Aliyah sama dengan tujuan pendidikan Nasional dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20, tahun 2003, yaitu pasal 3 tentang fungsi dan tujuan pendidikan, yaitu :

“Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.³

Namun demikian bertolak atau tidak lepas dari visi dan misi yang sudah dirumuskan selanjutnya madrasah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan apa yang akan dicapai/dihasilkan oleh madrasah yang bersangkutan dan kapan tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan jangka waktu 3 sampai 5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan madrasah menuju visi dan misi yang telah dicanangkan. Jika visi merupakan gambaran madrasah dimasa depan secara utuh (ideal), maka tujuan yang ingin dicapai dalam waktu 3 tahun mungkin belum se ideal visi atau belum selengkap visi. Dengan kata lain, tujuan merupakan tahapan untuk mencapai visi.

Tujuan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran adalah :

- 1) Meletakkan dasar pendidikan madrasah berbasis masyarakat.
- 2) Meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar

³ Departemen Pendidikan Nasional, *UU No. 20 Tahun tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Yogyakarta : Media Wacana, 2003), h. 12

- 3) Meningkatkan kepedulian masyarakat menengah ke atas terhadap pengembangan madrasah.
- 4) Membentuk siswa disiplin dan populis
- 5) Menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat, wali murid dan instansi terkait.

Untuk mencapai target tersebut, program yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran adalah menyelenggarakan kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler diantaranya Pramuka, PMR, Komputer, Qiroah, Seni musik dan Khotbah.⁴

5. Sasaran dan Tujuan Situasional.

Setelah tujuan madrasah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran/tujuan situasional madrasah atau tujuan jangka pendek. Sasaran adalah penjabaran yaitu sesuatu yang akan dihasilkan atau dicapai oleh madrasah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan dengan tujuan madrasah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan mutu/kualitas, efektifitas, produktivitas, maupun efisiensi (bisa salah satu atau kombinasi). Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya dan disertai indicator-indikator yang rinci.

Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa besar kecilnya sasaran, tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah.

⁴ Dokumentasi, Profil Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran .

1) Mengidentifikasi Tantangan Nyata Madrasah

Pada tahap ini, madrasah melakukan analisis output madrasah yang hasilnya berupa identifikasi tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah. Tantangan adalah selisih (ketidak sesuaian) antara output madrasah saat ini dan output madrasah yang diharapkan dimasa mendatang (tujuan madrasah). Besar kecilnya ketidak sesuaian antara output madrasah saat ini (kenyataan) dengan output madrasah yang diharapkan (idealnya) di masa yang akan datang memberitahukan besar kecilnya tantangan kualitas/mutu. Misalnya, di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran, juara lomba PMR madrasah saat ini berperingkat se Kabupaten Pesawaran dan diharapkan akan meningkat lagi menjadi peringkat Propinsi.

Output madrasah saat ini dapat dengan mudah diidentifikasi, karena tersedia datanya. Akan tetapi bagaimanakah caranya mengidentifikasi output madrasah yang diharapkan sehingga output yang diharapkan tersebut cukup realistis ? caranya, perlu dilakukan analisis prakiraan (forecasting) lengkap dengan asumsi-asumsinya untuk menemukan kecenderungan-kecenderungan yang diharapkan dimasa depan.

Mengidentifikasi tantangan nyata Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran adalah :

- a) Prestasi siswa yang belum optimal
- b) Sarana dan prasarana yang kurang memadai
- c) Kedatangan siswa yang masih sering terlambat

d) Etos kerja guru yang masih rendah⁵

Pada umumnya, tantangan madrasah bersumber dari output madrasah yang dapat dikategorikan menjadi empat kualitas, produktivitas, efektivitas dan efesiensi.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah kualitas output madrasah yang bersifat akademik (misalnya nilai rapor atau nilai UN dan non akademik (misalnya; olah raga dan kesenian). Mutu output madrasah dipengaruhi oleh tingkat kesiapan input dan proses persekolahan. Kualitas nilai UN di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah bagus, tetapi belum maksimal sementara kualitas non akademikpun sudah bagus ini ditandai dengan menangnya di beberapa perlombaan di tingkat Kabupaten Lampung Selatan.

Produktivitas adalah perbandingan antara output madrasah dibanding input madrasah. Baik output maupun input madrasah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input madrasah adalah jumlah guru, model madrasah, bahan dan energy. Kuantitas output madrasah aliyah yaitu jumlah siswa yang lulus madrasah setiap tahunnya. Produktivitas madrasah aliyah yaitu tahun ini madrasah lebih banyak meluluskan siswanya dari pada tahun lalu dengan input yang sama (jumlah guru, fasilitas dsb.) maka dapat dikatakan bahwa tahun ini madrasah tersebut lebih produktif dari pada tahun sebelumnya. Madrasah Aliyah dikatan lebih produktif

⁵ Dokumentasi, *Profil Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran*.

karena lulusan tahun ini lebih banyak dari pada tahun lalu dengan fasilitas dan guru yang meningkat pula.

Efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhnya tujuan (kualitas, kuantitas dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan.

Efisiensi dapat diklarifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output madrasah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumber daya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output madrasah. Efisiensi internal biasanya diukur dengan biaya efektifitas. Setiap penilaian biaya efektifitas selalu memerlukan dua hal, yaitu penilaian ekonomik untuk mengukur biaya masukan (input) dan penilaian hasil pembelajaran (prestasi belajar, lama belajar, angka putus sekolah). Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran mempunyai efisiensi dengan biaya yang sama, tetapi nilai hasil UN tahun ini lebih baik dari pada nilai UN tahun lalu, maka dapat dikatakan bahwa tahun ini Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran lebih efisien secara internal dari pada tahun lalu.

Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan lulusan dan keuntungan komulatif (individual, social, ekonomik dan non-ekonomik) yang didapat setelah kurun waktu yang panjang diluar madrasah. Analisis biaya manfaat merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal. Karena di Madrasah Aliyah belum ada database jadi belum bisa diketahui.

2) Merumuskan sasaran (tujuan situasional)

Berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi madrasah, maka dirumuskanlah sasaran/tujuan situasional yang akan dicapai oleh madrasah. Meskipun sasaran dirumuskan berdasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah, namun perumusan sasaran tersebut harus tetap mengacu pada visi, misi dan tujuan madrasah yang merupakan sumber pengertian (sumber referensi) bagi perumusan sasaran madrasah. Oleh karena itu, sebelum merumuskan sasaran madrasah yang akan dicapai, setiap madrasah harus memiliki visi, misi dan tujuan madrasah.

Sasaran sebaiknya hanya untuk waktu yang relative pendek, misalnya untuk satu tahun pelajaran. Dengan demikian sasaran (misalnya untuk satu tahun) pada dasarnya merupakan tahapan untuk mencapai tujuan jangka menengah (misalnya untuk jangka 3 tahun). Ketika menentukan sasaran, prioritas harus dipertimbangkan sungguh-sungguh. Jika tujuan yang telah dicanangkan mencakup 5 aspek, apakah kelimanya akan digarap pada tahun pertama, atau hanya beberapa saja. Hal itu sangat tergantung pada kondisi madrasah tersebut.

Sasaran dirumuskan untuk mencapai target mutu pembelajaran dijadikan sebagai tujuan jangka menengah. Aspek sasaran ini mengandung makna harapan akan prestasi-prestasi akademik dan non akademik, namun demikian jangkauannya lebih rendah dari harapan-harapan yang terumuskan dalam tujuan.

Rumusan sasaran/tujuan situasional Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran:

- 1) Menyiapkan para lulusan untuk dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya atau perguruan tinggi.

- 2) Meningkatkan prestasi non akademik seperti kepramukaan, PMR, olah raga, dan lain sebagainya.
- 3) Terbentuknya outcome yang memiliki ketuntasan belajar, kemampuan dalam mengoperasikan computer, keahlian atau kecakapan khusus, Berakhlak yang baik
- 4) Berpungsi sarana dan prasarana belajar sebagai alat Bantu atau media pembelajaran.⁶

Untuk meraih target mutu tersebut, kegiatan-kegiatan pokok yang diprogramkan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran antara lain meliputi program pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya fisik, pengelolaan keuangan, peningkatan layanan dan ketatalaksanaan dan peningkatan kerja sama madrasah.

- 3) Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran :

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya.

Bidang-bidang (fungsi-fungsi) yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran antara lain :

- a) Pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran
- b) Pengembangan sumber daya manusia
- c) Pengembangan sumber daya fisik

⁶ Dokumentasi, *Profil Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran*.

- d) Pengelolaan keuangan
- e) Peningkatan layanan dan ketatalaksanaan
- f) Peningkatan kerjasama madrasah dengan masyarakat.

4) Alternatif Langkah Pemecahan Masalah

Dari hasil analisis diatas, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi-fungsi yang tidak siap menjadi siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh sebab itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang pada hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan ancaman agar menjadi kekuatan atau peluang yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih factor yang bermakna kekuatan dan peluang.

Alternatif langkah pemecahan masalah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran, antara lain :

- Memberikan keterampilan kepada siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler secara berkesinambungan dengan tujuan lulusan Madrasah mempunyai keterampilan sebagai bekal hidup bermasyarakat.
- Meningkatkan sarana dan prasaran (merenovasi dan membangun gedung) dan melengkapi alat pembelajaran,

- Mengikut sertakan guru dalam pelatihan, workshop, MGMP dan studi lanjutan sehingga guru semakin memiliki pengetahuan yang luas yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam.

C. Manajemen Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran

1. Manajemen Bidang Kurikulum dan Program Pengajaran.

Kurikulum yang dipakai di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran adalah kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat yaitu kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Sedangkan kurikulum muatan lokal yang dipakai untuk kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya dan memodifikasi, namun tidak mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional).

Madrasah boleh memperdalam kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Madrasah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya apa yang diajarkan boleh diperluas dari yang harus dan seharusnya dan yang dapat diajarkan. Demikian juga madrasah boleh memodifikasi kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Selain itu madrasah juga diberikan kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Proses pembelajaran merupakan kegiatan utama Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran. Madrasah diberi kebebasan memilih pendekatan, model, strategi,

metode, teknik dan taktik pembelajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di madrasah. Secara umum, pendekatan, model, metode dan strategi pembelajaran yang berpusat pada siswa (student centered) lebih mampu memberdayakan pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu cara-cara belajar siswa aktif misalnya pembelajaran aktif, pembelajaran kerja sama dan quantum learning (sesuai kemampuan anak) perlu diterapkan.

Madrasahpun melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal ini dilakukan oleh madrasah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya. Evaluasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran dilakukan dua kali dalam tiap-tiap semester. Evaluasi ini dilakukan untuk melihat target yang diharapkan.⁷

Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran terdiri atas :

- a. Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia
- b. Kelompok mata pelajaran Kewarganegaraan dan kepribadian
- c. Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- d. Kelompok mata pelajaran estetika
- e. Kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga dan kesehatan.

⁷ Poniman, Waka Kurikulum MAN Pesawaran, *Wawancara*, (tanggal 30 januari 2019).

Kurikulum untuk Madrasah Aliyah jenis pendidikan keagamaan formal terdiri atas kelompok mata pelajaran yang ditentukan berdasarkan tujuan pendidikan keagamaan yaitu Fiqh, Al-qur'an-hadits, Aqidah akhlak dan Sejarah kebudayaan Islam. Setiap kelompok mata pelajaran dilaksanakan secara holistik sehingga pembelajaran masing-masing kelompok mata pelajaran mempengaruhi pemahaman dan penghayatan peserta didik.

Beban belajar untuk Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran menggunakan jam pembelajaran setiap minggu setiap semester dengan sistem tatap muka, penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur, sesuai dengan ciri khas masing-masing. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran menambahkan beban belajar untuk kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian sesuai dengan kebutuhan dan ciri khasnya. Beban belajar pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran termasuk kategori standar dapat dinyatakan dalam satuan kredit semester. Beban belajar untuk Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran juga termasuk kategori mandiri dinyatakan dalam satuan kredit semester.⁸

Kurikulum tingkat satuan pendidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik. Madrasah dan Komite madrasah mengembangkan kurikulum tingkat satuan

⁸ Wawancara langsung dengan Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatan, Drs. Naufal, (tanggal 30 januari 2019)

pendidikan dan silabusnya berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan, dibawah supervisi dinas Kabupaten /Kota yang bertanggung jawab didepartemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang pendidikan agama untuk madrasah. Kalender pendidikan/ kalender akademik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran mencakup permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif, dan hari libur. Hari libur dapat dibentuk jeda tengah semester selama-lamanya satu minggu dan jeda antara semester.⁹

Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah menggunakan proses pembelajaran yang diselenggarakan secara interaktif, namun sebagian guru masih sering menggunakan metode ceramah dalam proses pembelajaran khususnya pada mata pelajaran pendidikan Agama Islam yang meliputi Fiqh, Al-Qur'an – Hadits, Aqidah-Akhlak dan sejarah kebudayaan islam. Proses pembelajaran pada mata pelajaran ini masih kurang membangkitkan kreativitas dan aktivitas murid, sehingga sering anak merasa bosan dan jenuh sebagian guru juga kurang memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Selain itu dalam proses pembelajaran pendidik juga sudah memberikan keteladanan.

Setiap mata pelajaran yang akan di ajarkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah melakukan perencanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses

⁹ Profil. *Op.Cit.* h.25

pembelajaran yang efektif dan efisien. Perencanaan proses pembelajaran madrasah aliyah meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pembelajaran, sumber belajar dan penilaian hasil belajar.

Pelaksanaan proses pembelajaran harus memperhatikan jumlah maksimal peserta didik perkelas dan beban mengajar maksimal perpendidik, rasio maksimal buku teks pelajaran setiap peserta didik, dan rasio maksimal jumlah peserta didik setiap pendidik. Pelaksanaan proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan budaya membaca dan menulis.

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola dan atau memberikan layanan teknis dalam bidang pendidikan. Tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran meliputi tenaga pendidik (guru), pengelola satuan pendidikan, pustakawan, laporan, dan teknis sumber belajar.

Manajemen kepala madrasah bidang tenaga kependidikan antara lain meliputi : (1) Inventarisasi guru dan karyawan (2) Mengatur usaha kesejahteraan dan (5) Mengatur pembagian tugas.

Menciptakan manajemen ketenagaan pendidikan yang efektif merupakan tanggung jawab seluruh unsur madrasah, baik tenaga edukatif (guru), tenaga administratif dan lebih-lebih kepada madrasahny. Untuk dapat mewujudkan tenaga kependidikan yang handal dan efektif dalam suatu lembaga kependidikan sehingga

dipandang sebagai tenaga kependidikan yang professional, di butuhkan pimpinan yang juga handal dan efektif.

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sangsi (reward and punishment), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah (guru) tenaga administrasi, laboran dan sebagainya).

a. Guru

Pada tahun 2018, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran mempunyai guru sebanyak 38 orang, yang terdiri dari guru tetap sebanyak 20 orang dan tenaga honorer (guru tidak tetap) sebanyak 18 orang. Tingkat pendidikan guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Kabupaten Lampung Selatan rata-rata sarjana strata1.

Proses berlangsungnya manajemen kepala madrasah intinya adalah berlangsungnya pembelajaran yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung perangkat lain sebagai bagian dari keberhasilan proses pembelajaran, Sehingga guru adalah hal penting dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu dituntut untuk memiliki etos kerja yang tinggi dan menjadi profesional.

Sebelum mengajar, Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran mempersiapkan administrasi mengajar seperti program tahunan/semester, satuan pelajaran, rencana pembelajaran, soal dan latihan. Media pembelajaran menggunakan : lembar kerja siswa (LKS), menggunakan alat bantu laboratorium. Metode mengajar yang digunakan seperti ceramah, Tanya jawab, penugasan/ pelatihan,

disesuaikan dengan materi dan media pembelajaran yang tersedia sehingga proses pembelajaran tidak membosankan.

Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran yang minimal di penuhi oleh seorang pendidik yang di buktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pendidik madrasah aliyah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah sudah mempunyai : kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran memiliki kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1). Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran mempunyai latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sebagian sudah sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Yang mendapat sertifikat profesi guru untuk Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah ada 22 orang.

Selain itu dalam proses pembelajaran, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran juga sudah memberikan pendidikan keteladanan. Ukuran ideal seorang guru sangat tergantung pada kemampuan dan pengalaman intelektualitasnya. Guru harus memiliki “Skill Labour” yaitu tenaga terdidik atau terlatih dengan kebiasaan-

kebiasaan baik, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan subjek didik. Guru merupakan figure dalam penyuksesan pendidikan bagi anak didik, bahkan guru dituntut harus memiliki akhlak yang baik seperti diajarkan oleh Rasulullah SAW.

Muhammad ‘abd Qodir Ahmad menuturkan bahwa rasul sosok sang pendidik, para sehabatnya sebagai subjek didik kala itu menangkap teladan yang luhur pada dirinya, berakhlak baik, memiliki ilmu dan memiliki keutamaan dalam semua gerak-geriknya. Jika seorang pendidik mempunyai karakter seperti diatas, akan disenangi oleh peserta didik, dengan sendirinya akan disenangi ilmu yang akan diajarkannya.

Muhammad ‘abd Qodir juga mengatakan “banyak siswa yang membenci yang membenci suatu ilmu atau materi pelajaran karena watak guru yang keras, akhlak guru yang kasar dan cara mengajar guru yang sulit. Dipihak lain, banyak pula siswa yang menyukai dan tertarik untuk mempelajari ilmu atau mata pelajaran, karena cara perlakuan yang baik, kelembutan dan keteladanan yang indah.¹⁰ Guru harus dapat menjadi contoh (suritauladan) bagi peserta didik karena pada dasarnya guru adalah representasi dari kelompok orang pada suatu komunitas atau masyarakat yang diharapkan dapat menjadi tauladan yang dapat digugu dan ditiru.¹¹

b. Staf / Karyawan

Manajemen ketenagaan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran dalam staf administrasi (pegawai Tata USaha/TU), staf perpustakaan, Laboratorium, penjaga

¹⁰ www.google.com.http/www.karal: ter-guru htm. Menelusuri Karakteristik idealisme Guru Oleh Muliadi Kurdi.

¹¹ Hamzah B. Uno., *Profesi Kependidikan (Problem, Solusi dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), hlm.17.

atau satuan keamanan dan pesuruh mengalami peningkatan. Jumlah karyawan sebanyak 15 orang termasuk kepala TU 1 orang, Staf TU 14 orang, penjaga 1 orang, dan satpam 1 orang. Tingkat pendidikan masing-masing SD 1 orang, SMA 5 orang, dan S1 9 orang.

Perekrutan ketenagaan kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sesuai dengan kebutuhan yang ditargetkan. Dalam pengembangan profesi ketenagaan pendidikan juga diperhatikan, bisa dilihat ada kesempatan bimbingan untuk studi lanjutan pelatihan keprofesionalan. Ketenagaan guru terutama menunjang dalam keberhasilan proses pembelajaran maka dalam hal ini hendaknya menjadi perhatian utama dalam peningkatan mutu madrasah.

Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran terdiri atas guru mata pelajaran yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesuai dengan keperluan. Tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah terdiri atas kepala madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan madrasah.

3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kepala madrasah bidang kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan kesiswaan agar kegiatan belajar di madrasah dapat berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen bidang kesiswaan meliputi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran meliputi : (1) Penerimaan siswa baru, (2) Program bimbingan dan

penyuluhan, (3) Pengelompokan belajar siswa, (4) Kehadiran siswa, (5) Mengatur pemilihan siswa teladan, (6) Menyeleksi siswa yang diusulkan untuk beasiswa dan (7) Membina program Osis. Pelayanan siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/ pembinaan/ pembimbingan, dan penempatan untuk kelanjutan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni.¹²

a. Penerimaan Siswa

Penerima siswa baru yang di koordinir oleh panitia penyelenggara masalah. Tahun ini yang diterima siswi sebanyak 200 siswa. Standar yang dilakukan tiap kelas maksimal 40 orang.

b. Pengembangan, Pembinaan, dan Bimbingan

Dalam rangka bimbingan dan pembinaan siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran di lakukan dengan mengembangkan semua pihak yang terkait dalam tugas ini, misalnya guru BP, wali kelas, wakil kepala Madrasah, bidang kesiswaan dan kurikulum atau bila perlu kepala madrasah memberikan layanan kepada siswi. Hasil dari pengamatan guru menunjukan bahwa tingkat kedisiplinan siswi masih kurang.

4. Manajemen/ Pembiayaan/ Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh madrasah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa

¹² Dokumentasi, *Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran*, h. 12

madrasahlah yang paling memahami kebutuhan sehingga pengalokasian dana sudah seharusnya dilimpahkan ke madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan (income generating activities), sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

Secara garis besar sumber dana madrasah dibagi dalam tiga, yaitu : bantuan pemerintah, orang tua murid/ BP3 dan masyarakat. Dalam menyusun rencana anggaran Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran dilakukan dengan anggaran rill madrasah.

Anggaran program pengembangan fisik dan non fisik :

- a. Rebalitasi ruang belajar/ manajemen sarana prasarana
- b. Pembangunan sekitar PSBB/ manajemen kurikulum
- c. Pengadaan untuk manajemen kesiswaan
- d. Membeli alat labolatorium/ manajemen ketenangan pendidikan
- e. Peningkatan administrasi/ manajemen pelayanan khusus kelembagaan
- f. Kerumah tanggaan madrasah/ manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat.

Komponen keuangan madrasah merupakan komponen produksi yang menentukan keterlaksanaan kegiatan belajar-mengajar bersama komponen lainnya. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan madrasah memerlukan biaya. Dalam rnagka penyelenggaraan pendidikan, terlalu di alokasikan dana khusus, yang antara lain untuk keperluan : (1) Kegiatan identifiakasi input siswa, (2) Modifikasi

kurikulum, (3) Insentif bagi tenaga kependidikan yang terlibat, (4) Pengadaan sarana dan prasarana, (5) Pemberdayaan peran serta masyarakat, (6) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Dalam pelaksanaannya, manajemen kepala madrasah bidang keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran menganut asas pemisahan tugas antara fungsi : (1) Otorisator, (2) Ordonator, (3) Bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang perhitungan dan pertanggung jawab.

Kepala madrasah, sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran namun tidak di benarkan mealakanakan fungsi berdahawan karena kerkewajiban melakukan pengawasan kedalam. Sedangkan bendaharawan, disamping mempunyai fungsi berdaharawan dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Standar pembiayaan dalam pembiayaan pendidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran terdiri atas biaya inventaris, biaya operasi, dan biaya personal, biaya invstasi Madrasah Aliyah meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, mengembangkan sumber daya manusia dan modal kerja tetap. Biaya personal Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran biaya pendidikan yang harus dikeluarkan

oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Biaya operasional Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran meliputi :

- a. Honor pendidikan dan tenaga kependidikan serta tunjangan-tunjangan lain dan transport
- b. Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai
- c. Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa, telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, asuransi dan lain sebagainya.

5. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan Madrasah Aliyah mampu mendorong suasana pendidikan yang nyaman dan lingkungan yang kondusif, madrasah memiliki 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang TU, 1 ruang guru, 15 ruang kelas, 1 ruang GSG, 1 ruang labolatorium, kimia dan fisika dan 1 ruang perpustakaan, 4 MCK, 1 ruang Bp, 1 ruang UKS dan 1 ruang Osis.

Pengelolaan fasilitas atau sarana dan prasarana sudah dilakukan oleh madrasah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa madrasah yang paling mengetahui kebutuhan pasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutahirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses pembelajaran.

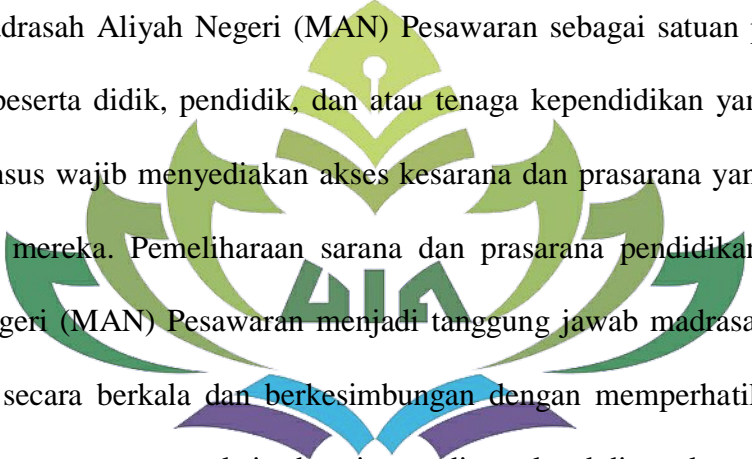
Disamping menggunakan sarana dan prasarana seperti biasanya perlu pula menggunakan sarana dan prasarana khusus sesuai dengan jenis kebutuhan anak. Manajemen sarana dan prasarana madrasah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kebutuhan dan penggunaan sarana dan prasarana agar dapat memberikan sumbangan secara optimal pada kegiatan pembelajaran.

Standar sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan, pendidikan, media, pendidikan buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Madrasah Aliyah Negeri Pesawaran memiliki prasarana yang terletak diatas tanah seluas 5.500 M².

Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan suatu pendidikan. Standar jumlah buku teks pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran diperpusataan satuan pendidikan untuk setiap peserta didik. Kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikan buku teks pelajaran dinilai oleh BSNP dan ditetapkan dengan peraturan menteri. Standar sumber belajar lainnya untuk setiap satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio, jumlah sumber belajar terhadap berserta didik sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteistik satuan pendidikan.

Lahan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran seluas 5.500 M² dan dibangun seluas 3.250 M². untuk bangunan terdiri dari, lahan praktek, lahan untuk

prasarana penunjang, dan lahan pertanaman untuk menjadikan satuan pendidikan suatu lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat. Standar lahan satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik. Standar letak satuan pendidikan mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut. Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.



Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sebagai satuan pendidikan yang memiliki peserta didik, pendidik, dan atau tenaga kependidikan yang memerlukan layanan khusus wajib menyediakan akses kesarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran menjadi tanggung jawab madrasah. Pemeliharaan dilakukan secara berkala dan berkesimbangan dengan memperhatikan masa pakai. Pengaturan tentang masa pakai sebagaimana dimaksud ditetapkan dengan peraturan menteri.

6. Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Esensi hubungan madrasah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, dan hubungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya hubungan madrasah dan masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan madrasah dan masyarakat. Diantara jalinan madrasah dan masyarakat melalui organisasi Bp3/ komite madrasah, melalui

rapat bersama dan konsultasi. Hubungan yang terjalin antara Madrasah Aliyah dan Masyarakat berjalan dengan partisipasi dan kerjasama yang baik dan ditandai dengan harpaan baik masyarakat dengan keberadaan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran.

Madrasah sebagai suatu system social merupakan bagian integral dari system social yang lebih besar, yaitu masyarakat. Maju mundurnya sumber daya manusia (SDM) pada suatu daerah, tidak hanya bergantung pada upaya-upaya yang dilakukan madrasah, namun sangat bergantung kepada tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan.

Semakin tinggi tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin maju pula sumber daya manusia pada daerah tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin mundur pula sumber daya manusia pada daerah tersebut.¹³

Oleh karena itu, masyarakat hendaknya selalu dilibatkan dalam pembangunan pendidikan di daerah. Di dalam masyarakat hendaknya ditumbuhkan “rasa ikut memiliki” madrasah di daerah sekitarnya. Maju mundurnya suatu madrasah dilingkungannya juga merupakan tanggung jawab bersama masyarakat setempat..

Sehingga bukan hanya kepala madrasah dan dewan guru yang memikirkan maju mundurnya madrasah, tetapi masyarakat setempat terlibat pula memikirkannya.

¹³ www.Google.Com, <http://www.ditpl.id.com>. (diakses tanggal 01 febuari 201)

Untuk menarik simpati masyarakat setempat agar mereka bersedia berpartisipasi memajukan madrasah, perlu dilakukan beberapa hal, antara lain dengan cara memberitahukan masyarakat program-program madrasah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, dan yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang madrasah yang bersangkutan.

D. Faktor-faktor Pendukung dan Pernghambat Pelaksanaan Manajemen

Kelapa Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan

Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran

a. Faktor Pendukung

Melihat kondisi obyek dilapangan penulis menemukan beberapa faktor pendukung dilaksanakannya implemenitasi manajemen kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu etos kaerja guru antara lain :

1. Kepemimpinan kepala madrasah yang berpengalaman

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan factor sentral bagi tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Oleh sebab itu dikatakan pula bahwa keberhasilan madrasah adalah madrasah yang memiliki pemimpin yang berhasil (effective leaders) Dan pemimpin madrasah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka, dan yang menentukan suasana untuk madrasah mereka.

Berdasarkan hasil studi diatas, menegaskan betapa penting manajemen kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran guna mencapai

keberhasilan suatu madrasah. Terhadap seluruh madrasah yang berhasil orang akan selalu menunjuk bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kunci keberhasilan.

Penguasaan teori pengetahuan tentang kepemimpinan tentu saja merupakan sumbangan besar bagi para kepala madrasah. Studi histories untuk menganalisis kepemimpinan seperti pendekatan psikologis, pendekatan situasi, pendekatan perilaku dan pendekatan kontingensi perlu ditanamkan kepada para kepala madrasah, sehingga mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan kepada madrasah yang dirasakannya penting sekali (crusial) demi keberhasilan madrasah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab kemampuan memimpin secara penting dalam rangka pengelolaan efektif merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemampuan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu :

- a) Menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing
- b) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri sendiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Apabila seorang kepala madrasah ingin berhasil menggerakkan bawahan, seorang kepala madrasah harus :

- a) Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras

- b) Mampu melakukan tindakan melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri terutama kepada para guru sebagai komponen sentral dalam lembaga pendidikan.
- c) Mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar (induce).

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam factor seperti : struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Dalam hal ini kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti : disatibusi kekuasaan yang menjadi halangan tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk dan problem-problem organisasi lain yang bersifat mendasar. Suatu kenyataan bahwa dalam situasi tertentu, kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting.


Kepemimpinan dalam pendidikan memerlukan perhatian yang utama karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang seperti sebagai pemikir, pekerja, dan sebagainya.

Oleh karena peranan sentral kepemimpinan dalam organisasi tersebut, maka dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu dipahami dan dikaji

secara terkoordinasi, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif. Dimensi-dimensi tersebut adalah definisi apa yang dimaksud kepemimpinan, berbagai macam studi tentang kepemimpinan, tugas dan fungsi kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, serta usaha-usaha memperbaiki kepemimpinan.

Kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah : sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antara peran kedudukan dari suatu jabatan administrasi, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Dari definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti :

- 
- a) Di dalam suatu fenomena kelompok yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih
 - b) Di dalam melibatkan proses mempengaruhi dimana pengaruh yang sengaja (intentional influence) digunakan oleh para pemimpin terhadap bawahan

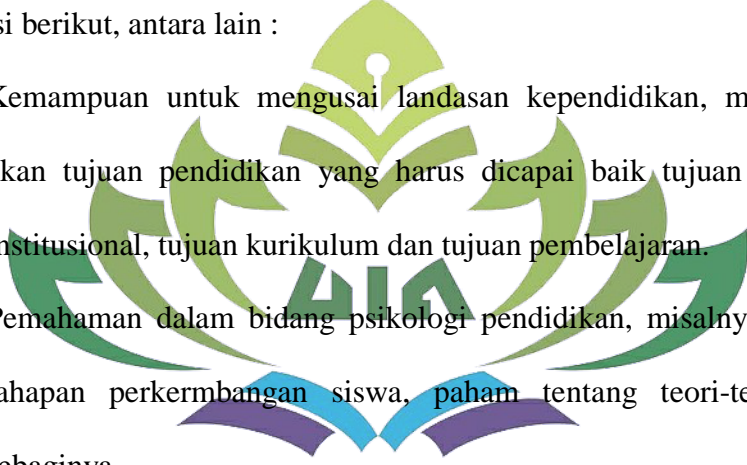
Bapak Drs. Naufal, sebagai Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran yang menjabat memiliki sejumlah pengalaman dalam memimpin lembaga tersebut. Beliau adalah tipe pemimpin yang kreatif dan inovatif dan pigur keteladanan.

b. Guru sudah memiliki Kompetensi professional

Dengan pendidikan guru yang memadai, guru diharapkan memiliki kompetensi yang tinggi. Menurut Wina, kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Dengan demikian suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan (rasional) dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran.

Kompetensi professional adalah kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting karena langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Oleh sebab itu tingkat keprofesionalan seorang dapat dilihat dari kompetensi berikut, antara lain :

- 
- a) Kemampuan untuk menguasai landasan kependidikan, misalnya : paham akan tujuan pendidikan yang harus dicapai baik tujuan nasional, tujuan institusional, tujuan kurikulum dan tujuan pembelajaran.
 - b) Pemahaman dalam bidang psikologi pendidikan, misalnya paham tentang tahapan perkembangan siswa, paham tentang teori-teori belajar dan sebagainya.
 - c) Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkannya.
 - d) Kemampuan dalam mengaplikasikan berbagai metodologi dan strategi pembelajaran
 - e) Kemampuan merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar
 - f) Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran
 - g) Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran

- h) Kemampuan dalam melaksanakan unsure-unsur penunjang, misalnya pahan akan administrasi madrsah, bimbingan, dan penyuluhan.
- i) Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berpikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.

3. Sarana Belajar yang memadai

Pengelolaan (manajemen) perlengkapan/ sarana dan prasarana merupakan proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pemeliharaan, penghapusan dan pengendalian logistik atau perlengkapan dari definisi tersebut, bahwa manajemen perlengkapan/ sarana dan prasarana pada dasarnya merujuk kepada siklus kegiatan perlengkapan: perencanaan, dan penentuan kebutuhan, penetapan anggaran, pengadaan, penyiapan, pengeluaran, pemeliharaan dan penghapusan. Istilah perlengkapan (logistic) itu sendiri telah mengandung konotasi suatu pengetahuan, seperti terlihat dari definisi berikut : Logistik adalah seni berhitung, seni mengkalkulasi, logistic adalah ilmu, seni, tehnik, perencanaan dan implementasi produksi, pergudangan, transportasi, distribusi, pengadaan, pemindahan persediaan dari peralatan seperti halnya bangunan, dan fasilitas pendukung logistik untuk penentuan oprasional yang efesien.

Sementara Donald J.B., menyatakan bahwa manajemen sarana dan prasarana/logistic adalah tanggung jawab manejer untuk mendesain dan mengadministrasikan suatu sistem untuk mengawasi arus barang, bekerja dalam

proses dan mengakhiri dengan menyampaikan imbalan untuk memenuhi strategi obyektif dari suatu lembaga.

Dari uraian diatas, maka fungsi manajemen sarana dan prasarana /logistik pada umumnya meliputi :

a) Fungsi perencanaan dan penentuan kebutuhan

Fungsi perencanaan mencakup aktivitas dalam menetapkan sarana-sarana, pedoman-pedoman pengukuran penyelenggaraan logistik. Penentuan kebutuhan merupakan prinsip dasar dari perencanaan serta pedoman dalam melakukan suatu tindakan tertentu dibidang kebutuhan peralatan dan perlengkapan.

Melalui perencanaan dan penentuan kebutuhan akan dihasilkan antara lain rencana pembelian, rencana rehabilitasi, rencana distribusi, rencana sewa, dan rencana pembuatan.

b) Fungsi penganggaran

Fungsi ini terdiri atas kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha untuk merumuskan prinsip penentuan kebutuhan dalam suatu skala standar, yaitu skala mata uang dan jumlah biaya yang memperhatikan pengarah dan pembatasan yang berlaku.

Anggaran sarana dan prasarana/ logistik diharapkan meliputi : anggaran pembelian, anggaran perbaikan dan pemeliharaan, anggaran penyimpanan dan penyaluran, anggaran penelitian, dan pengembangan barang, anggaran penyediaan dan peningkatan mutu personil (pendidikan dan latihan).

c) Fungsi pengadaan

Merupakan usaha dan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan operasional yang telah digariskan dalam fungsi perencanaan, penentuan kebutuhan maupun penganggaran.

Pengadaan adalah kegiatan dan usaha untuk menambah dan memenuhi kebutuhan barang dan jasa berdasarkan peraturan yang berlaku dengan menciptakan sesuatu yang tadinya belum ada menjadi ada. Pengadaan dapat dilakukan dengan cara: pembelian, penyewaan, peminjaman, pemberian (hibah), penukaran, pembuatan dan perbaikan.

d) Fungsi penyimpanan dan penyaluran

Penyimpanan merupakan suatu kegiatan dan usaha melakukan pengurusan penyelenggaraan dan pengaturan barang-barang persediaan di ruang penyimpanan.

Fungsi penyimpanan meliputi perencanaan/penyiapan/pengembangan ruang-ruang penyimpanan (storage space), penyelenggaraan tatalaksana penyimpanan (storageprocedur), perencanaan/penyimpanan/pengoprasian alat-alat pembantu pengatur barang (material handling equement), tindakan-tindakan keamanan dan keselamatan (*security and savety*).

Penyaluran merupakan suatu kegiatan dan usaha untuk melakukan pengurusan, penyelenggaraan dan pengaturan pemindahan barang dari suatu tempat ke tempat lain, yaitu dari tempat penyimpanan ke tempat pemakaian.

e) Fungsi Pemeliharaan

Pemeliharaan adlah suatu usaha atau proses kegiatan untuk mempertahankan kondisi teknis dan daya guna suatu alat produksi atau fasilitas kerja dengan jalan merawatnya, memperbaiki, merehabilitasi dan menyempurnakan.

f) Fungsi Penghapusan

Merupakan kesatuan usaha-usaha pembebasan barang dari pertanggung jawaban sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g) Fungsi Pengendalian

Merupakan fungsi yang mengatur dan mengarahkan cara pelaksanaan dari suatu rencana, program proyek dan kegiatan, baik dengan pengaturan dalam bentuk tata laksana yaitu : manual, standar, criteria, norma, intruksi, dan prosedur ataupun melalui tindakan turun tangan untuk memungkinkan optimasi dalam penyelenggaraan suatu rencana, program, proyek dan kegiatan oleh unsur dan unit pelaksana.

Dari penjelasan diatas, dapat diartikan bahwa manajemen sarana dan prasarana merupakan upaya untuk mengelola sarana dan prasarana sedemikian rupa sehingga organisasi dapat melakukan tugasnya mencapai sesuai tujuan yang direncanakan. Seluruh fungsi bidang manajemen sarana dan prasarana ini di Madrasah Aliyah Negeri Kalianda, sudah berjalan dengan baik, maka diharapkan dengan manajemen yang baik tersebut dapat meningkatkan etos kerja guru.

b. Faktor-faktor Penghambat

a. Guru Mengajar di beberapa tempat

Sebagai guru yang masih berstatus honorer, dengan yang kecil, maka mendorong guru untuk mengajar ditempat lain. Hal ini tentu didorong untuk pemenuhan hidup guru yang bersangkutan dan keluarga. Karena dengan mengajar di beberapa tempat otomatis pendapatan mereka akan bertambah. Akan tetapi pekerjaan semacam ini terkesan bahwa pekerjaan guru mengajar selalu berorientasi kepada pendapatan. Maka yang timbul jika honornya besar maka dia akan lebih memiliki etos kerja yang tinggi, tetapi sebaliknya dengan honornya kecil mereka akan bermalas-malasan dalam bekerja.

b. Penghasilan/Honor Kurang Memadai

Adanya kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi guru adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila disatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan dan keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya, maka di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Brangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen kepala madrasah. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan para guru tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia.

Sebaliknya madrasah cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh madrasah dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran. Kepentingan para guru harus mendapatkan perhatian, dalam arti bahwa kompensasi yang diterima atas jasa yang diberikan kepada madrasah harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat.

Jika para guru diliputi rasa tidak puas atas imbalan/honor yang diterimanya, dampaknya bagi madrasah akan sangat bersifat negative. Artinya, jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para guru dimadrasah menyatakan keinginannya untuk memperoleh imbalan yang bukan saja lebih besar akan tetapi juga lebih adil.

c. Guru kurang memiliki loyalitas, rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas.

Karena guru mengajar di beberapa tempat dan imbalan/Honor yang kecil, hal ini menyebabkan seorang guru harus membagi perhatian dengan madrasah lain yang juga menjadi tanggung jawabnya. Maka yang terjadi loyalitas, rasa memiliki dan tanggung jawab akan terpecah dengan sekolah lain. Maka yang terjadi etos kerja akan menurun dan rendah. Indikasinya guru akan tidak masuk pada jam mengajar, ataupun terlambat hadir ke sekolah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka implikasinya yaitu :

1. Dalam perencanaan mutu pembelajaran diperlukan persiapan perencanaan yang matang sehingga melalui perencanaan mutu pembelajaran tersebut sekolah dapat menghasilkan program sekolah yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan pendidikan.
2. Pelaksanaan mutu pembelajaran dilakukan berdasarkan perencanaan kebutuhan antara program kerja maupun program sekolah. Dengan adanya kedua hal tersebut, maka sekolah akan mampu mencapai sasaran mutu yang ditentukan dan dapat mempengaruhi mutu pembelajaran di sekolah.
3. Evaluasi mutu pembelajaran

Evaluasi hasil belajar siswa dilakukan dalam bentuk rapat kerja bersama. Dalam mengukur keberhasilan pembelajaran dengan melakukan evaluasi hasil belajar dengan beberapa cara, yaitu : ulangan harian, ujian semester, evaluasi dengan melihat nilai harian yang diperoleh siswa dan dilihat juga dari 3 aspek

– penilaian sikap

– pengetahuan

– keterampilan

Berdasarkan kesimpulan dan implementasi di atas maka saran yang dapat peneliti berikan ialah:

1. Diperlukan komitmen yang tinggi dalam meningkatkan mutu sekolah disegala bidang, seperti sarana prasarana, proses pembelajaran
2. Kepala Sekolah, sebagai motivator mutu yang memberikan pemahaman akan mutu agar selalu memberikan motivasi kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan untuk senantiasa memelihara mutu.
3. Untuk siswa agar selalu mengembangkan prestasinya dalam bidang akademik maupun non akademik
4. Untuk segenap personil sekolah agar Selalu melakukan pembaharuan/inovasi, baik metode pembelajaran, program sekolah, ekstrakurikuler, yang sesuai dengan perkembangan IPTEK sesuai kesepakatan bersama.

Berdasarkan keseluruhan uraian yang telah dikemukakan diatas, dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain :

1. Secara umum manajemen kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran sudah berjalan baik. Bidang-bidang manajemen tersebut antara lain meliputi : Bidang kurikulum dan program pengajaran. Penentuan jenis pendekatan, modal, metode, metode dan strategi pembelajaran dilakukan

oleh guru mata pelajaran masing-masing disesuaikan dengan materi dan karakter siswa. Bidang ketenagaan harus dilakukan inservice training dalam beberapa bentuk dan model, tergantung kebutuhan dan lingkupnya serta sumber dananya. Bidang sarana dan prasarana perlu dirintis pengadaan yang lebih efektif dan efisien terutama yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan. Bahkan kedepannya perlu dipertegas, jenis pengadaan apa yang harus dilakukan oleh pihak madrasah itu sendiri. Pengelolaan peralatan dan perlengkapan. Pengelolaan fasilitas seharusnya dilakukan oleh madrasah mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan hingga ke pengembangannya. Bidang administrasi. Dalam hal ini perlu dipertegas wilayah mana yang menjadi gerapan pemerintah dan yang menjadi hak otonom madrasah. Pengelolaan keuangan. Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian uang sudah sepatutnya dilakukan oleh madrasah. Madrasah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah. Manajemen bidang kesiswaan. Hubungan madrasah dan masyarakat. Esensi hubungan madrasah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan. Dan pengelolaan iklim madrasah. Iklim madrasah yang kondusif-akademik merupakan persyaratan bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif hal ini ditandai dengan etos kerja yang tinggi.

2. Manajemen kepala madrasah diberbagai bidang di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran

Tersebut, ternyata manajemen kepala Madrasah sudah secara optimal dapat menunjang peningkatan mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam, namun hal ini disebabkan adanya beberapa factor yang mengambat pelaksanaan implementasi manajemen tersebut antara lain :

Guru mengajar di beberapa sekolah, system imbalan/honor guru yang masih kecil, tempat tinggal guru yang jauh dari lokasi madrasah, guru kurang memiliki loyalitas, rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil kajian tentang manajemen kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran, maka disampingkan rekomendasi kepala berbagai pihak sebagai berikut :

1. Kepada para kepala madrasah untuk menerapkan konsep manajemen kepala madrasah bekerja sama dengan stake holder yang ada sehingga tujuan madrasah dapat tercapai.
2. Kepada semua unsure madrasah agar dapat pelaksanaan manajemen kepala madrasah selalu mengarah kepada peningkatan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam sehingga dapat tercapainya tujuan pendidikan.

3. Kepala guru untuk lebih meningkatkan mutu pembelajaran sehingga visi, misi dan tujuan madrasah dapat tercapai.

Demikian rekomendasi ini disampaikan, semoga bermanfaat khususnya bagi insane yang memiliki kepekaan dan kepedulian terhadap berbagai masalah pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsini, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis, Jakarta : Rieneka Cipta, 1993

Atmodiwirio, Soebagio, Manajemen Pendidikan Indonesia, Jakarta : Ardadizya Jaya, 2000

Atwi Suparman, Konsep dasar Pengembangan Kurikulum, Departemen Pendidikan Nasional, 2001

Departemen Pendidikan Nasional, UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Yogyakarta : Media Wacana, 2003

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Jakarta, Depdiknas, 2001

Dirawat et.al, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surayabaya : Usaha Nasional, 1986

Gunawan, Ary H. Administrasi Pengembangan Pendidikan Mikro, Jakarta : Rineka Cipta, 1996

Hamalik, Oemar, Manajemen Pengembangan Kurikulum, Bandung : Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia dengan Remaja Rosdakarya, 2006

Huberman, Miles dan Matthew, Analisis Data Kualitatif. Terj. Jakarta, UI-Press, 1984

Husaini Usman dan Purmono Setiady, Metodologi Penelitian Sosial, Jakarta : Bumi aksara, 2003

Ibnu Hajar, Ibnu, Pendekatan Holistik dalam Perandigma Pendidkan Islam, Jakarta : Pustaka Pelajar, 2001

Jalil, Faisal dan Dedi Supriyadi (ed), Reformasi PEndidikan dalam Konteks Otonomi Daerah, Yokyakarta, Adicita, 2001

Margono, S., Penelitian Pendidikan, Jakarta : Rineka Cipta, 1990

Moleong Loexy J. MEtodelogi penelitian Kualitatif Bandung, Remaja Rosdakarya, 2000

Muhajir, Neong, Metodologi Penelitian Kualitatif, Yokyakarta : Rakesaresan, 2000

Mulya E., Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep karakteristik dan implementasi, Bantung Remaja Bumu Aksara, 1996

Norman K Hand book of Quality Research London : New Delhi, 1994

Nurkholis, Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Meodel Dan Aplikasi, Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003

Rachmawati, ike Kusdiah, Manajemen Sumber daya Manusia, Yokyakarta, ANDI, 2008



Rifai, M. Moh., Adiministrasi dan Supervisi pendidikan bandung : jemmasrs 1986

Rozikun, Ahmad dan NAmaduddin, Strategi Perencanaan manajemen Berbasis Madrsah, Jakarta : Listaferiska Purta 2008

Sanjaya Wina Strategi Pembelajaran Berbasis Standar Proses Pendidikan Jakarta : Kencana prenada Media Group, 2006

Kurikulum dan Pembelajaran Teori dan praktek Pengembangan kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Jakarta: Kencana, 2009

Siagian Sondang P., MANajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara, 2008

Soetopo, hendyat dan Wasty Soemanto, Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan Surabaya : Usaha Nasional, 1982

Sujana, Nana, dkk., Penelitian dan Penilaian Pendidikan, Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2004

Surachmad, Winarno, Metode Penelitian Bantung Trasito, 1990

Sutisna, Oteng, Administrasi dan Pembaharuan Pendidikan, Bandung : IKIP Bandung, 1985

Administrasi Pendidik, Dasar teoritis untuk Praktek Profesional, Bandung : Angkasa, 1989

Syaiful Sagala, Konsep dan makna Pembelajaran, Bandung: Alfabes, 2003

Tafsir Ahmad Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Bandung, Maestro, 2008

Tim Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam Jakarta Departemen Agama RI, 2001

Umadidi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Yogyakarta : Depdikbud, 1999

Usman, Husaini dan Purnomo Setiady, Metode Penelitian Sosial, Jakarta : Bumi Aksara, 2003

Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003

Widjaja Tunggal, Amin Manajemen Suatu Pengantar, Jakarta Rineka Cipta, 1993

Emang Suparman, Manajemen Berbasis Sekolah dalam www.google.com. (www.depdiknas.go.id)

Falah Yunus, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dalam www.google.com., <http://dunia.guru.com>.

www.google.com.<http://pakguruonline.pendidikan.net>



LAMPIRAN 1

Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variable	Aspek	Indicator	Jumlah Butir
1.	Manajemen Kepala Madrasah	a. Fungsi manajemen Kurikulum dan Pengajaran	- Perencanaan pengembangan kurikulum dan pengajaran	5
			- Pengorganisasian pengembangan kurikulum dan pengajaran	5
			- Pelaksanaan pengembangan kurikulum dan pengajaran	4
			- Mengawasi pelaksanaan pengembangan kurikulum dan pengajaran.	4
		b. Fungsi Manajemen Tenaga Kependidikan	- Mengadakan perencanaan manajemen tenaga kependidikan	5
			- Pengorganisasian tenaga kependidikan	4
			- Pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan	4
			- Pengawasan pengelolaan tenaga kependidikan	4
		c. Manajemen Kesiswaan	- Perencanaan manajemen kesiswaan	5
			- Pengorganisasian manajemen kesiswaan	4
			- Pelaksanaan manajemen kesiswaan	4
			- Pengawasan manajemen kesiswaan	4
		d. Manajemen Keuangan	- Perencanaan Manajemen Keuangan	4
			- Pengorganisasian Manajemen Keuangan	4

			- Pelaksanaan manajemen keuangan	4
			- Pengawasan manajer keuangan	4
			- Perencanaan manajemen keuangan	5
		e. Manajemen Sarana dan Prasarana		4
			- Pengorganisasian sarana dan prasarana	4
			- Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana	4
			- Pengawasan manajemen sarana dan prasarana	4
		f. Manajemen hubungan Madrasah dengan lingkungan masyarakat		4
			- Perencanaan manajemen hubungan masyarakat	4
			- Pengorganisasian manajemen hubungan masyarakat	4
			- Pelaksanaan manajemen hubungan masyarakat	4
			- Pengawasan manajemen hubungan masyarakat	4

Mutu Pembelajaran PAI	a. Profesional Guru	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memiliki Kualifikasi Akademik ▪ Mempunyai rasa memiliki ▪ Bertanggung jawab terhadap tugas ▪ Semangat dalam melaksanakan tugas ▪ Dorongan yang tinggi melakukan tugas ▪ Bekerja sesuai tugas yang diberikan kepala madrasah ▪ Tepat waktu, tidak terlambat masuk kerja ▪ Bekerja selalu berorientasi kepada hasil
	b. Manajemen Pembelajaran	a. Menyusun rencana pembelajaran

		<ul style="list-style-type: none">- Melakukan interaksi belajar mengajar- Penilaian prestasi belajar siswa- Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian- Bimbingan belajar siswa
--	--	--



LAMPIRAN 2

PEDOMON WAWANCARA : Manajemen Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran

Pertanyaan untuk Kepala Madrasah.

Nama Informasi : Drs. Riswildan,M.pd.I

Hari /tanggal : Selasa, 8 januari 2019

Prihal : Bidang-bidang Fungsi manajemen kepala madrasah

A. Manajemen bidang kurikulum dan pengajar

1. Bagaimana perencanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran ?
2. Bagaimana pengorganisasian implementasi manajemen kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran ?
3. Bagaimana pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran ?
4. Bagaimana pengawasan implementasi manajemen kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran ?
5. Bagaimana evaluasi implementasi manajemen madrasah bidang kurikulum dan pengajaran ?
6. Bagaimana kontribusi manajemen kepala madrasah bidang kurikulum dan pengajaran tersebut dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran?

B. Manajemen bidang tenaga kependidikan

1. Bagaimana perencanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang tenaga kependidikan ?
2. Bagaimana pengorganisasian implementasi manajemen kepala madrasah bidang tenaga kependidikan ?
3. Bagaimana pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang tenaga kependidikan ?
4. Bagaimana pengawasan implementasi manajemen kepala madrasah bidang tenaga kependidikan ?
5. Bagaimana evaluasi implementasi manajemen madrasah bidang tenaga kependidikan ?
6. Bagaimana kontribusi manajemen kepala madrasah bidang tenaga kependidikan tersebut dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran ?

C. Manajemen Bidang Kesiswa

1. Bagaimana perencanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang kesiswaan ?
2. Bagaimana pengorganisasian implementasi manajemen kepala madrasah bidang kesiswaan ?
3. Bagaimana pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang kesiswaan ?

4. Bagaimana pengawasan implementasi manajemen kepala madrasah bidang kesiswaan ?
5. Bagaimana evaluasi implementasi manajemen madrasah bidang kesiswaan ?
6. Bagaimana kontribusi manajemen kepala madrasah bidang kesiswaan tersebut dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatan?

D. Manajemen Bidang Keuangan

1. Bagaimana perencanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang keuangan ?
2. Bagaimana pengorganisasian implementasi manajemen kepala madrasah bidang keuangan ?
3. Bagaimana pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang keuangan ?
4. Bagaimana pengawasan implementasi manajemen kepala madrasah bidang keuangan ?
5. Bagaimana evaluasi implementasi manajemen madrasah bidang keuangan ?
6. Bagaimana kontribusi manajemen kepala madrasah bidang keuangan tersebut dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran ?

E. Bidang Sarana dan Prasarana

1. Bagaimana perencanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang sarana dan prasarana ?
 2. Bagaimana pengorganisasian implementasi manajemen kepala madrasah bidang sarana dan prasarana ?
 3. Bagaimana pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang sarana dan prasarana ?
 4. Bagaimana pengawasan implementasi manajemen kepala madrasah bidang sarana dan prasarana ?
 5. Bagaimana evaluasi implementasi manajemen madrasah bidang sarana dan prasarana ?
 6. Bagaimana kontribusi manajemen kepala madrasah bidang sarana dan prasarana tersebut dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran?
- 

F. Manajemen Bidang Hubungan masyarakat

1. Bagaimana perencanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang hubungan masyarakat ?
2. Bagaimana pengorganisasian implementasi manajemen kepala madrasah bidang hubungan masyarakat ?
3. Bagaimana pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah bidang hubungan masyarakat ?

4. Bagaimana pengawasan implementasi manajemen kepala madrasah bidang hubungan masyarakat ?
5. Bagaimana evaluasi implementasi manajemen madrasah bidang hubungan masyarakat ?
6. Bagaimana kontribusi manajemen kepala madrasah bidang hubungan masyarakat tersebut dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran?

G. Tahapan pelaksanaan Manajemen kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran

1. Bagaimana sosialisasi pengenalan dan pemahaman tentang manajemen kepala madrasah ?
2. Bagaimana rumusan visi Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran
3. Bagaimana rumusan misi, tujuan Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 1 Pesawaran
4. Bagaimana tujuan dan sasaran madrasah (tujuan situasional madrasah) ?
5. Masalah apa saja yang terjadi dalam implementasi PAI di Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran
6. Bagaimana langkah alternative pemecahan masalah ?
7. Bagaimana melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan manajemen kepala madrasah tersebut ?

H. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan implementasi kepala manajemen kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran PAI.

1. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan mendukung implementasi manajemen tersebut ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan system manajemen tersebut ?



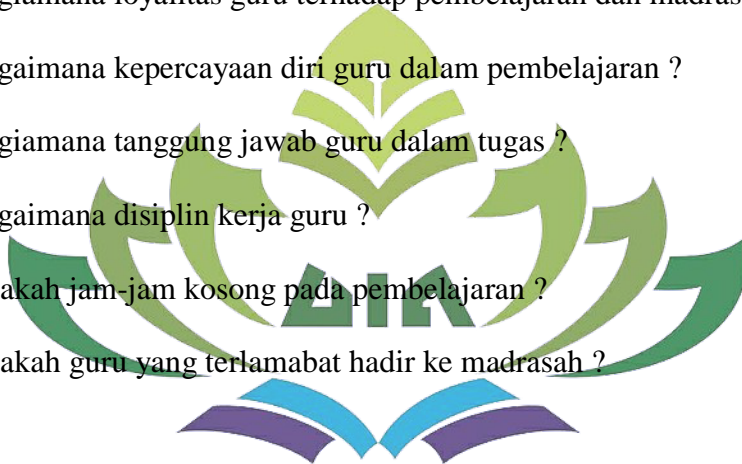
Pertanyaan untuk wakil kepala madrasah bidang kurikulum :

Nama Informal : Poniman, S.Pd

Hari /tanggal wawancara : Rabu, 9 Januari 2019

Prihal : Mutu Pembelajaran

1. Bagaimana kesiapan guru dalam rencana pembelajaran ?
2. Bagaimana pelaksanaan proses pembelajaran yang dilakukan guru ?
3. Bagaimana kreativitas guru dalam pelaksanaan pembelajaran ?
4. Bagaimana pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh guru ?
5. Bagaimana loyalitas guru terhadap pembelajaran dan madrasah ?
6. Bagaimana kepercayaan diri guru dalam pembelajaran ?
7. Bagaimana tanggung jawab guru dalam tugas ?
8. Bagaimana disiplin kerja guru ?
9. Adakah jam-jam kosong pada pembelajaran ?
10. Adakah guru yang terlambat hadir ke madrasah ?



Pertanyaan untuk siswa :

Nama Informal : Muslihudin Ketua Osis)

Hari /tanggal wawancara : Kamis, 18 febuari 2019

Prihal : Keefektifan manajemen kepala madrasah

1. Apakah anda mengetahui rencana pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah ?
2. Bagaimana peran siswa dalam pelaksanaan implementasi manajemen kepala madrasah tersebut ?
3. Apakah adan kerjasama yang baik antara kepala madrasah, guru dan siswa pembelajaran ?
4. Bagaimana manajemen kepala madrasah menurut anda ?
5. Apakah menurut anda, dewan guru mempunyai etos kerja yang tinggi ?
6. Bagaimana kompetensi guru madrasah menurut anda ?
7. Apakah lingkungan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatan aman dan nyaman mendukung siswa dalam proses pembelajaran ?
8. Bagaimanakah harapan saudara untuk Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatan?

PANDUAN OBSERVASI

DALAM STANDAR PENDIDIKAN NASIONAL MENCAKUP STANDAR

MINIMAL (DALAM PP/19/2005)

Komponen Yang Diamati	Aspek Setiap Komponen	Jumlah Butir
1. Standar Isi a. Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum b. Beban belajar untuk sesuai kebutuhan dan cirri khas masing-masing kategori mandiri dengan menggunakan satuan kredit semester c. Kurikulum untuk Madrasah Aliyah memasukkan pendidikan berbasis keunggulan local d. Kurikulum tingkat satuan pendidikan digunakan e. Kalender pendidikan / akademik f. Proses pembelajaran interaktif g. Proses pembelajaran pendidikan memberikan keteladanan juga sudah terlaksana h. Setiap mata pelajaran yang akan diajarkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatansudah melakukan perencanaan prose pembelajaran, penilaian hasil	1. Stadar Isi a. Ada / tersedia b. Ada / tersedia c. Ada d. Ada e. Ada f. Sudah ada g. Sudah ada h. Sudah ada	1. Standar Isi a. b. c. d. e. f. g. h.

<p>pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien</p>		
<p>2. Standar Proses</p> <p>a. Proses pembelajaran interaksi inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreatifitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik dalam jabatan.</p> <p>b. Proses pembelajaran pendidikan memberikan keteladanan juga sudah terlaksana</p> <p>c. Setiap mata pelajaran yang akan diajarkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatansudah melakukan perencanaan proses pembelajaran. Setiap mata pelajaran yang akan diajarkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatansudah</p>	<p>2. Standar Proses</p> <p>a. Sudah ada</p> <p>b. Sudah ada</p> <p>c. Sudah ada</p>	<p>2. Standar Proses</p> <p>a.</p> <p>b.</p> <p>c.</p>

<p>dilakukan perencanaan proses pembelajaran (meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar pelaksanaan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran efektif dan efisien.</p>		
---	--	--

2. Standar Kompetensi Lulusan	2. Standar Kompetensi Lulusan	2. Standar Kompetensi Lulusan
<p>a. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran</p> <p>b. Kompetensi lulusan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatan sebagaimana dimaksud mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.</p> <p>c. Standar kompetensi lulusan pada Madrasah Aliyah Negeri bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan</p>	<p>a. Tersedia</p> <p>b. Tersedia/ada/ya</p> <p>c. Ya/tersedia</p>	<p>a.</p> <p>b.</p> <p>c.</p>

<p>pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.</p>		
<p>4. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan</p> <p>a. Pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memiliki kualitas akademik ▪ Kompetensi sebagai agen pembelajaran ▪ Sehat jasmani dan rohani, serta memiliki ▪ Kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional <p>b. Tenaga Kependidikan tersedia/siap</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepala sekolah/madrasah sesuai criteria ▪ Tenaga administrasi ▪ Tenaga perpustakaan ▪ Tenaga laboratorium dan ▪ Tenaga kebersihan sekolah madrasah 	<p>4. Standar Pendidikan & Tenaga Kependidikan</p> <p>a. Sudah ada</p> <ul style="list-style-type: none"> - ada - ada - ya - ada <p>b. Ada semua</p>	<p>4. Standar Pendidikan & Tenaga Kependidikan</p> <p>a.</p> <p>b.</p>
<p>5. Standar Sarana dan Prasarana</p> <p>a. Sarana yang meliputi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perabot - Peralatan 	<p>5. Standar Sarana dan Prasarana</p> <p>a. Sudah ada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lengkap dan baik, rusak sedikit - Peralatan 	<p>5. Standar Sarana dan Prasarana</p> <p>a.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Media pendidikan - Buku dan sumber belajar lainnya <p>b. Prasarana yang meliputi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lahan bangunan, taman - Ruang kelas - Ruang pimpinan satuan pendidikan - Ruang pendidik - Ruang tata usaha - Ruang perpustakaan - Ruang laboratorium - Ruang bengkel kerja - Ruang unit produksi - Ruang kantin, instalasi daya dan jasa 	<p>laboratorium, olahraga dan keterampilan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada (OHP) globe, alat olahraga - Tersedia <p>b. Sudah ada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seluas - Jumlah ruang - Jumlah ruang - Jumlah ruang - Jumlah ruang - Jumlah - Bangunan - Jumlah ruang - Jumlah ruang - Jumlah ruang 	<p>b.</p>
<p>6. Standar Pengelolaan</p> <p>a. Pengelolaan menerapkan manajemen berbasis sekolah</p> <p>b. Seorang kepala satuan sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan</p> <p>c. Kepala satuan pendidikan dalam</p>	<p>6. Standar Pengelolaan</p> <p>a. Sudah melaksanakan</p> <p>b. Ya tersedia</p> <p>c. Sudah ada</p>	<p>6. Standar Pengelolaan</p> <p>a.</p> <p>b.</p> <p>c.</p>

melaksanakan tugasnya dibantu minimal oleh tiga wakil kepala satuan Pendidikan		
<p>d. Memiliki pedoman yang mengatur tentang : Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus. Kalender akademik, struktur organisasi satuan pendidikan. Pembagian tugas di antara pendidika, pembagian tugas di antara tenaga kependidikan, peraturan akademik. Tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidikan, tenaga kependidikan dan peserta didik, sertapenggunaan dan pemeliharaan sarana prasarana, kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan lingkungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat, biaya operasional satuan pendidikan.</p> <p>e. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kalianda Lampung Selatan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan</p> <p>f. Laporan oleh pengawas satuan pendidikan ditunjukkan kepada kantor departemen agama kabupaten /kota dan satuan pendidikan yang</p>	<p>d. Sudah ada/tersedia</p> <p>e. Sudah ada</p> <p>f. Sudah ada</p>	<p>d.</p> <p>e.</p> <p>f.</p>

bersangkutan		
<p>7. Standar Pembiayaan</p> <p>a. Biaya invertasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya penyediaan sarana dan prasarana - Pengembangan sumber daya manusia - Modal kerja tetap 	<p>7. Standar Pembiayaan</p> <p>a. Ada</p>	<p>7. Standar Pembiayaan</p> <p>a.</p>
<p>b. Biaya operasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honor pendidik dan tenaga kependidikan, tunjukkan dan transport - Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai - Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak asuransi, dan lain sebagainya <p>c. Biaya personal tersedia / siap</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bias mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. 	<p>b. Ada</p> <p>c. Ada</p>	<p>b.</p> <p>c.</p>
<p>8. Standar Penilaian</p> <p>a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik</p> <p>b. Penilaian hasil belajar oleh satuan</p>	<p>8. Standar Penilaian</p> <p>a. Sudah ada</p> <p>b. Sudah ada</p>	<p>8. Standar Penilaian</p> <p>a.</p> <p>b.</p>

pendidik dan c. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah	c. Sudah ada	c.
--	--------------	----



PANDUAN OBSERVASI
BERDASARKAN KARAKTER EFEKTIF MANAJEMEN KEPALA MADRASAH

Komponen Yang Diamati	Aspe Setiap Komponen	Jumlah Butir
<p>2. Karakter efektif manajemen kepala madrasah</p> <p>a. Karakteristik inpus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Madrasah sudah memiliki kebijakan, kemajuan dan sasaran mutu yang jelas - Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesawaran mempunyai sumber daya tersedia dan siap - Staf MAN Pesawaran Banyak yang berkopeten dan terdedikasi tinggi - MAN Pesawaran Banyak memiliki harapan prestasi yang tinggi - MAN Pesawaran Banyak banyak focus pada pelanggan khususnya anak didik - Input manajemen MAN Pesawaran Banyak meliputi tugas yang jelas rencana yang rinci dan sidtematis, program yang mendukung pelaksanaan rencan, 	<p>2. Karakter efektif manajemen kepala madrasah</p> <p>a. Ada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sudah ada - Sudah ada - Sudah ada - Ada - Sudah ada/ada/tersedia 	<p>2. Karakter efektif manajemen kepala madrasah</p> <p>a.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siswa dan pendidikan dan tenaga pendidik - - - -

ketentua-ketentua aturan main yang jelas sebagai pedoman acuan bagi sekolah bertindak, system pengendalian mutu yang efektif dan efisien.		
---	--	--

b. Karakteristik Proses - Proses pembelajaran Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pesawaran - Output berupa prestasi akademik (academic achievement) lomba olimpiade jika, tingkat kelulusan tiap tahun meningkat - Output berupa prestasi non akademik (non-academic :achievement) keingintahuan yang tinggi, harga harga diri kejujuran kerjasama yang baik, rasa kasih saying yang tinggi terhadap sesame, solidaritas yang tinggi, kedisiplinan, kerajinan prestasi oleh raga, kesenia (lomba marching band), kepramukan.	b. Ada - Sudah ada - Ada/terpenuhi - Sudah ada/terpenuhi	b. - - -
---	---	-------------------

Keterangan : Nomor / jumlah butir

5 = sangat baik

4 = baik

3 = sedang

2 = kurang

1 = sangat kurang